18

Küçük Ölçekli ve Girişimci İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Jetta Productions/Getty Images



ÖĞRENME HEDEFLERİ

18-1 Küçük işletmeler için İKY'nin neden önemli olduğunu ve küçük işletmelerde İKY'nin büyük işletmelerden ne şekilde farklılaştığının açıklanması.

18-2 Girişimcilerin, İK çabalarını desteklemek için internet ve devlet araçlarını nasıl kullanabilecekleri konusunda dört örnek verilmesi.

18-3 Girişimcilerin İK süreçlerini iyileştirmede, küçük ölçeklerini kullanabileceği beş yolun listelenmesi.

18-4 Profesyonel bir işveren örgütünün nasıl seçileceği ve bu örgütle nasıl çalışılacağının tartışılması.

18-5 Yeni bir küçük işletme için insan kaynakları sisteminin nasıl oluşturulacağının açıklanması.

City Garage Teksas'ta büyümekte olan bir otomotiv servis şirketidir.[1] Kendilerini farklılaştırdıkları yollardan biri "açık hizmet alanı" olarak belirlenen yerde müşterilerin City Garage'ın servis birimi ile doğrudan etkileşim içinde olmasınaizin veren ve "Hepimiz müşterilerimiz için" olarak adlandırılan stratejidir.[2] Ancak, hızlı büyüme ve sosyal çalışanlara sahip olma etkili bir işe alımı gerektirir. Ne yaptıklarını göreceğiz.





ŞUANDA NEREDEYİZ ...

Küçük işletmelerin özel insan kaynakları yönetimine ihtiyaçları vardır. Bu bölümün temel amacı, küçük bir işletmeyi yönetmek için insan kaynakları yönetimi hakkında bildiklerinizi uygulamanıza yardımcı olmaktır. Ele alacağımız başlıca konular arasında küçük işletme olmanın zorluğu; İK çabasının desteklenmesi için İnternet ve kamu araçlarının kullanımı; aşinalık, esneklik, tarafsızlık ve informalite sayesinde küçük ölçekten faydalanma; profesyonel işveren örgütlerinden faydalanma; ve İK sistemlerinin, prosedürlerinin ve evrak işlerinin yönetimi yer almaktadır.

ÖĞRENME HEDEFİ **18-1**

Küçük işletmeler için İKY'nin neden önemli olduğunu ve küçük işletmelerde İKY'nin büyük işletmelerden ne şekilde farklılaştığının açıklanması.

Küçük İşletmelerin Zorlukları

Küçük işletmeler hakkında hiçbir şey aslında küçük değil. ABD'li firmaların yaklaşık %99'u küçük işletmelerdir ve Birleşik Devletlerde çalışan insanların yarısından fazlası küçük firmalar için çalışmaktadır.[3] Bir grup olarak küçük işletmeler, her yıl yaratılan 600.000 yeni işletmenin çoğunu ve bunun yanı sıra en çok iş büyümesini (küçük işletmeler büyük işletmelerden daha hızlı büyür) oluşturur. Ayrıca küçük firmalar, ABD›deki yeni işlerin çoğunu yaratır.[4]

İstatistiksel olarak konuşmak gerekirse, bundan dolayı, önümüzdeki birkaç yıl içinde üniversiteden mezun olacak çoğu kişi—yaklaşık 200 kişiden az çalışanı olan küçük işletmeler için çalışacak. Bu nedenle, bu kitabı okuyan herkes küçük işletmelerde insan kaynakları yönetimi hakkında bir şeyler bilmelidir.

Küçük İşletme İnsan Kaynakları Yönetimi Nasıl Farklı

Küçük şirketlerde insan kaynaklarının yönetilmesi dört ana nedenden farklıdır: ölçek, *öncelikler, informalite* ve *girişimcinin* niteliği.

ÖLÇEK Öncelikle, 90 ya da daha az çalışanı olan bir işletmenin adanmış bir insan kaynakları yönetimi uzmanına sahip olması oldukça sıra dışıdır.[5] Kural olarak, bir işletme 100-çalışan dönüm noktasına ulaşana kadar, bir İK uzmanının masraflarını karşılayamaz. Ancak, beş ya da altı kişilik perakende satış dükkânları bile çalışanları seçmeli, eğitmeli ve ücretlendirmelidir. Bu nedenle, İK idari işlerini ve görevlerini yapan işletmenin sahibi ya da onun asistanıdır. SHRM, örneğin, 100'den az çalışanı olan firmaların bile her yıl insan kaynakları yönetimi konularıyla ilgili iki ya da daha fazla kişilik vakit harcadığını tespit etmiştir.[6] Bu zaman, genellikle işletme sahibinin uzun iş gününü ortaya çıkarıyor.

ÖNCELİKLER Birçok küçük işletme yöneticisi ve girişimcisinin (yeni bir işi başlatan vizyon ve "kıvılcım"ı sağlayan erkekler ve kadınlar) İK ile ilgili olmayan konulara yoğunlaşmalarına sebep olan yalnızca ölçek değil aynı zamanda ticari gerçeklerdir. Bir araştırmacı, Birleşik Krallık'taki küçük e-ticaret firmalarını araştırdıktan sonra, insan kaynakları yönetiminin önemli olduğu kadar, bu firmalar için yüksek bir öncelikte olmadığını belirtti:

> Zaman, para, insan ve uzmanlık bakımından kaynak yetersizliği göz önüne alındığında, tipik bir KOBİ (*küçük ve orta* ölçekli işletmeler) yöneticisinin örgütsel zorunlulukları, finans, üretim ve pazarlama gibi başka alanlarda algılanmakta ve göreli önemin İK için azaldığı görülmektedir.[7]

İNFORMALİTE Bunun bir etkisi, insan kaynakları yönetiminin küçük firmalarda daha informal olma eğiliminde olmasıdır. Nitekim bir çalışmada yaklaşık 900 aile işletmesi ve aile işletmesi olmayan küçük şirkette eğitim uygulamaları analiz edilmiştir.[8] Eğitimin, iş arkadaşı ve denetçiler tarafından iş-başı-eğitmi gibi yöntemlere ağırlık verilerek informal olma eğiliminde olduğu görülmüştür.

Bu tür informalite sadece kaynak yetersizliğine bağlı değildir, bir "hayatta kalma meselesidir". Girişimciler değişen rekabet koşullarına hızlı tepki vermelidir. Dolayısıyla, ücretlendirme politikaları gibi hususların esnek olmasının bir mantığı vardır. Küçük işletmelerin hızlı bir şekilde adapte olma ihtiyacı genellikle artışlar, değerlendirme ve izin gibi konuların "kısa süreli, informal ve reaktif bir temel üzerinde" ele alınması anlamına gelir.[9]

GİRİŞİMCİ *Girişimciler*, riskli koşullar altında işletmeleri yaratan insanlardır. Araştırmacılar, küçük firmalarda göreli olan informalitenin kısmen girişimcilerin işleri kontrol etme eğiliminden kaynaklandığına inanırlar. "İşletme sahipleri, karakterlerini ve kişisel yönetim tarzlarını firmanın birincil hedef ve yönelimi, çalışma koşulları ve politikaları, iç ve dış iletişim tarzı ve bunun personelle nasıl paylaşıldığı dahil olmak üzere içsel konular üzerinde dayatmak istemektedir."[10]

ÇIKARIMLAR Tüm bunlar, tipik bir küçük işletme insan kaynakları yönetim uygulamaları için ne anlama gelmektedir?

- İlk olarak, temel insan kaynakları uygulamaları küçük işletme sahiplerini *rekabet dezavantajına* düşürebilir. Web tabanlı işe alma gibi araçları kullanmayan küçük bir işletme sahibi, gereksiz maliyetlere maruz kalır ve muhtemelen daha değersiz sonuçlar elde eder.
- İkinci olarak, *ihtisaslaşmış bir İK uzmanlığı eksikliği* vardır.[11] Daha büyük küçük işletmelerde bile en fazla bir ya da iki insan kaynakları elemanı vardır. Bu, eşit istihdam yasası gibi belirli alanlarda sorunlar yaşamayı daha olası hale getirmektedir. Örneğin, küçük firma yöneticileri, bir kadın adaya aile kurmayı düşünüp düşünmediğini uygunsuzca sormanın yasal etkilerini anlama konusunda uzmanlığa sahip olmayabilir.
- Üçüncü olarak, küçük işletme sahibi ücret yönetmeliklerine ve yasalarına tam olarak uymuyor olabilir. Örnekler, çalışılan fazla mesai saatlerinin ödemesi ve çalışanlar ile bağımsız yükleniciler arasında ayrım yapılmasını kapsamaktadır.
- Dördüncü olarak, belgelerin kopyalanması *veri girişi hataları* oluşturur. Küçük işletmeler çoğunlukla insan kaynakları bilgi sistemlerini kullanmazlar. Bu, çalışan verilerinin (ad, adres, medeni hal vb) sıklıkla birçok insan kaynağı formunda (tıbbi kayıt formları, W-4 formları vb) yer aldığı anlamına gelir. Herhangi bir kişisel veri değişikliği, daha sonra tüm formların manuel olarak değiştirilmesini gerektirir. Bu verimsizdir ve hataları tetikler.



Farklılık Önemlidir: Gereklilik ve Girişimci

Kadınlardan daha fazla erkek yeni işletmeler kuruyor olsa da, bir çalışmaya göre 59 ülkede yaklaşık 100 milyon kadın son bir yılda yeni işletme kurmuşlardır.[12] İlginçtir ki, yeni iş kuran kadınların çoğu dünyanın gelişmiş bölgesinde değildir. Kadınların iş kurma olasılığı en yüksek ülkeler, Latin Amerika ve Sahra-altı Afrika'dır. Bunun nedeni, gelişmiş ekonomilerde kadınların daha fazla kariyer seçeneğinin olmasıdır. Gana gibi gelişmekte olan ülkelerde zorunluluk, daha fazla kadının kendi kendilerine başarmasını sağlayan bir güven aşılamaktadır. ■

İKY, Küçük İşletmeler İçin Neden Önemli

Son zamanlarda, küçük bir yazılım şirketinde, bir çalışanının sosyal medya paylaşımlarının diğerini tacizden suçlandığında, karışıklık yaşandı. Bir uzmana göre, bundan çıkarılacak sonuç; yeni işletmeler ihtiyaç duydukları şeyin sadece bir çalışan el kitabı olduğunu tahmin edemeyebilirler; aynı zamanda işleyen bir İK sistemine ihtiyaç duyarlar.[13]

Doğrusu, etkili İK uygulamaları olan küçük firmalar olmayanlardan daha iyi sonuç alıyor.[14] Örneğin, araştırmacılar 168 adet yüksek büyüme gösteren ve aile işletmesi olan KOBİ'yi incelediler. Başarılı ve hızla büyümekte olan KOBİ›lerin, daha az başarılı olanlara nazaran, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, işe alma paketleri, moral sağlama ve rekabetçi maaş seviyeleri belirlemeye daha fazla ağırlık verdikleri sonucuna varılmıştır: "Bu bulgular, söz konusu insan kaynakları faaliyetlerinin aslında [daha küçük işletmelerde] performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir."[15]

Birçok küçük firma için, önemli müşterileri elde etme ve onları muhafaza etmede etkili insan kaynağı yönetimi gereklidir. Örneğin, uluslararası ISO-9000 kalite standartlarına uymak için birçok müşteri kitlesi küçük tedarikçilerinin gerekli İK standartlarını dikkate alıp almadıklarını kontrol etmektedir.[16]

Bu bölümü, küçük işletme yöneticilerinin Internet ve devlet araçları ile başlayarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını iyileştirmede kullanabilecekleri yöntemlere ayırıyoruz.

İK Çabasını Desteklemek için İnternet ve Devlet Araçlarının Kullanımı

ÖĞRENME HEDEFİ **18-2**

Girişimcilerin, İK çabalarını desteklemek için internet ve devlet araçlarını nasıl kullanabilecekleri konusunda dört örnek verilmesi.

Hiçbir küçük işletme "İK avantajını" büyük rakiplere kaptırmak zorunda değildir. Bilgi sahibi olan küçük işletme yöneticileri ABD hükümetine ait ücretsiz çevrimiçi kaynaklar içeren İnternet tabanlı İK kaynaklarından faydalanarak durumu dengeleyebilirler. Nasıl olduğuna bakacağız.

İstihdam Yasalarına Uyma

Federal (ve eyalet ve yerel) istihdam yasalarına uymak girişimciler için sıkıntılı bir meseledir. Örneğin, girişimci "Bu kişiye fazla mesai ödemeli miyim?" ve "Bu yaralanmayı rapor etmeli miyim?" gibi durumları bilmelidir.

Hangi federal istihdam (iş) kanunlarının uygulandığını bilerek başlanmalıdır. Örneğin, 1964 Sivil Haklar Yasasının VII. maddesi 15 veya daha fazla çalışanı olan işverenler için geçerliyken, 1967 İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası ise 20 veya daha fazla çalışanı olanlar için geçerlidir.[17] Küçük işletme sahipleri, aşağıdaki gibi federal kurumların İnternet sitelerinde bu sorulara cevap bulmak için ihtiyaç duydukları yasal yanıtları bulacaktır.

ÇALIŞMA BAKANLIĞI (İNG. THE DOL) ABD Çalışma Bakanlığı "İlk Adım İstihdam Yasası Danışmanı" (elaws) (bakınız, www.dol.gov/elaws/firststep), küçük işletme yöneticilerinin hangi yasaların işletmelerinde geçerli olacağını belirlemelerine yardımcı olur. Birincisi, elaws sihirbazı küçük işletme sahiplerine "İşinizin veya kuruluşunuzun istihdam ettiği veya takvim yılı boyunca istihdam edeceği azami çalışan sayısı nedir?" gibi sorular sorar (Bakınız Şekil 18-1).

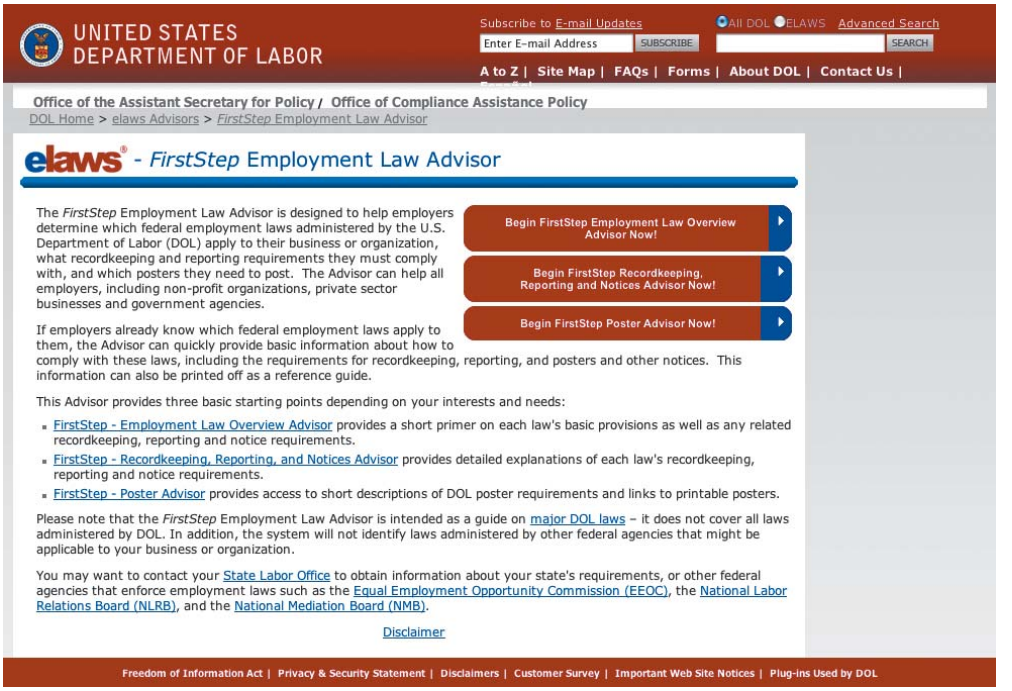
Sihirbazı takip ederek, küçük işletme sahibi "sonuçlar" sayfasına ulaşır. Burada, "Danışmanın sorularına yanıt olarak verdiğiniz bilgilere dayanarak, Çalışma Bakanlığı (DOL) tarafından yönetilen aşağıdaki istihdam yasaları işiniz veya kuruluşunuz için geçerlidir" denir.[18] Tipik bir küçük firma için, bu kanunlar, Tüketici Kredisi Koruma Yasası, Çalışan Poligraf Koruma Kanunu, Adil Çalışma Standartları Kanunu, Göçmenlik ve Vatandaşlık Kanunu, İş Güvenliği ve Sağlığı Kanunu, Resmi Hizmetler İstihdam ve İşe İade Hakları Yasası ve İfşa Yasasını içerebilir.

Çalışma Bakanlığı sitesi bağlantısı (www.dol.gov/whd/flsa/index.htm) Adil İstihdam Standartları Yasası (FLSA) hakkında bilgi sağlar. Sitede yer alan elaws danışmanları, ne zaman fazla mesai için ödeme yapılması gerektiği gibi sorular hakkında pratik rehberlik sağlamaktadır. Şekil 18-2 de, bu web sitesinden, elaws Danışmanlarının bir listesini sunulmaktadır.

EŞİT İSTİHDAM FIRSATI KOMİSYONU (İNG. EEOC), ABD Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu 1964 Sivil Haklar Yasasının VII. maddesini, 1967 İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasasını (ADEA), 1990 Amerika Engelliler Yasası'nın (ADA) I. maddesini ve 1963 Eşit Ücret Yasa-

ŞEKİL 18-1 ***İlk Adım*** **İstihdam Yasası Danışmanı**

Kaynak: From "elaws - FirstStep Employment Law Advisor", U.S.Department of Labor, http://www.dol.gov/elaws/FirstStep/, Erişim: 24 Eylül 2015.



ŞEKİL 18-2 Çalışma Bakanlığı elaws Danışmanları Örnekleri

Kaynak: Wage and HourRelated elaws Advisors", http://www.dol.gov/whd/resources/elaws_advisors.htm, Erişim: 24 Eylül 2015.

- Kapsama ve İstihdam Durumu Danışmanı, hangi çalışanların FLSA tarafından kapsanan işçiler olduğunun tanımlamasına yardımcı olur.
- Çalışılan Saat Danışmanı, işle ilgili faaliyetlerde harcanan saatlerin hangilerinin FLSA tarafından «çalışılan saatler" olarak kabul edilen faaliyetler arasında sayılacağının belirlenmesine yardımcı olur ve bundan dolayı ödeme yapılması gerektiğine ilişkin bilgileri sağlar.
- Fazla Mesai Güvence Danışmanı, hangi çalışanların, Kısım 541 fazla mesai yönetmeliği uyarınca, FLSA'nın asgari ücret ve fazla mesai ücret gereksinimlerinden muaf olduğunun belirlenmesine yardımcı olur.
- Fazla Mesai Hesaplama Danışmanı, kullanıcıdan alınan bilgilere dayanarak bir örnek ödeme döneminde ödenecek fazla mesai ücretini hesaplar.
- Çocuk İşçiliği Kuralları Danışmanı, gençlerin hangi yaşta çalışabileceği ve yapabilecekleri işler de dahil olmak üzere FLSA'nın gençlerin istihdam hükümleriyle ilgili soruları yanıtlar.
- Bölüm 14(c) Danışmanı, kullanıcıların engelli çalışanlar için özel asgari ücret şartlarını anlamalarına yardımcı olur.

sını (EPA) uygular. Web sitesi (www.eeoc.gov/employers) aşağıdaki gibi konularda önemli bilgiler içermektedir:

- İşletmemin EEOC yasaları kapsamında olup olmadığını nasıl anlarım?
- Kim, EEOC ile ayrımcılık suçlamasını kayda geçebilir?
- Küçük bir işletme, soruşturma yapılmadan veya bir dava ile uğraşmadan bir suçlamayı ortadan kaldırabilir mi?

EEOC'nin belirttiği gibi: "Web sitemizin bu bölümündeki bilgiler tüm işverenler için geçerli olsa da, insan kaynakları departmanı veya özel bir Eşit İstihdam Fırsatı personeli bulunmayan küçük işletmeler için özel olarak tasarlanmıştır» (www.eeoc.gov/employers). Websitesi, küçük işletme sahiplerine pratik tavsiyeler sunmaktadır. Örneğin, «Birisi şirketime karşı bir suçlamada bulunursa ne yapmam gerekir?»

OSHA Çalışma Bakanlığı'nın İş Güvenliği ve Sağlığı İdaresi sitesi (www.osha.gov) benzer şekilde küçük işletmelere rehberlik sağlar (bakınız, Şekil 18-3). OSHA websitesi, diğer hususların yanı sıra, *OSHA Küçük İşletme El Kitabı*'na kolay erişim olanağı sağlamaktadır. Bu el kitabı, sektöre özel emniyet ve kaza kontrol listeleri de dahil olmak üzere pratik bilgiler içerir.

İşgücünün Planlaması ve İşe Alım

Çevrimiçi araçlar, küçük işletme sahiplerini, iş tanımlarını yazma ve başvuru sahiplerini işe almada büyük rakipleri kadar etkili hale getirebilir. Bölüm 4 de (İş Analizi) gördüğümüz gibi, Çalışma Bakanlığının O*NET'i (http://online.onetcenter.org) bunu göstermektedir. İşletme sahiplerinin doğru iş tanımlarını ve işin ayrıntılarını hızlı bir şekilde oluşturmalarını sağlar.

WEB-TABANLI İSTİHDAM Benzer şekilde, küçük işletme sahipleri Bölüm 5 de tartıştığımız çevrimiçi işe alım araçlarını kullanabilirler. Örneğin, LinkedIn.com'un incelenmesi, Careerbuilder.com sitesinde ve meslek kuruluşlarının panolarında iş ilanı verilmesi kolaydır.



İNSAN KAYNAKLARINI ŞEKİLLENDİREN TRENDLER: *DİJİTAL VE SOSYAL MEDYA*[19]

Birçok küçük işletme, başvuru sahiplerini işe almak için sosyal medya kullanmaktadır. Örneğin, LinkedIn, işverenlerin iş ilanları yayınlamasını ve iş ağı kurmasını kolaylaştırır. Bir işe alım görevlisi resmi olarak LinkedIn üyelerinden etkili özetler, mükemmel referanslar ve endüstri gruplarına üyelikler bekler. Twitter'da, işe alım yapan kişiler potansiyel bir adayın uygun bir kullanıcı adı ve fotoğrafı olup olmadığına bakar. Ancak bunun yanı sıra, Twitter, kişinin yararlı bilgileri paylaşıp paylaşmadığını görmek için durum güncellemeleri ve retweet gibi hususlar için de kontrol edilmelidir. Küçük işletme işverenleri, onlar için bir anlam ifade eden sosyal medyaya ayrıca odaklanmalıdırlar. Örneğin, bir Facebook pazarlama uzmanı arıyorsanız, Facebook'a bakmalısınız. Veya bir fotoğrafçı için Instagram'ı inceleyin. Ayrıca Facebook ve LinkedIn'de, sizin şirketiniz için anlam ifade eden endüstri gruplarını

ŞEKİL 18-3 OSHA Web Sitesi

Kaynak: ABD Çalışma Bakanlığı www.osha.gov/dcsp/smallbusiness/index.html, Erişim: 24 Eylül 2015.



araştırmaya odaklanın. Rakiplerinizin sosyal medyayı nasıl kullandıklarını ve hangi toplulukları kullandığını görmek için kontrol edin.

Sosyal medyada iş alımı riskleri de beraberinde getirir. Örneğin, Facebook profilinde etnik kökeni bulunan biri ile görüşmek, başvuranın işe alınmaması durumunda işvereni bir ayrımcılık davasıyla karşı karşıya bırakabilir. Ve pek çok kimse, günün sonunda, sosyal medya üzerinden işe alımın yüz yüze etkileşimin yerini tutmadığında hemfikirdir. ■

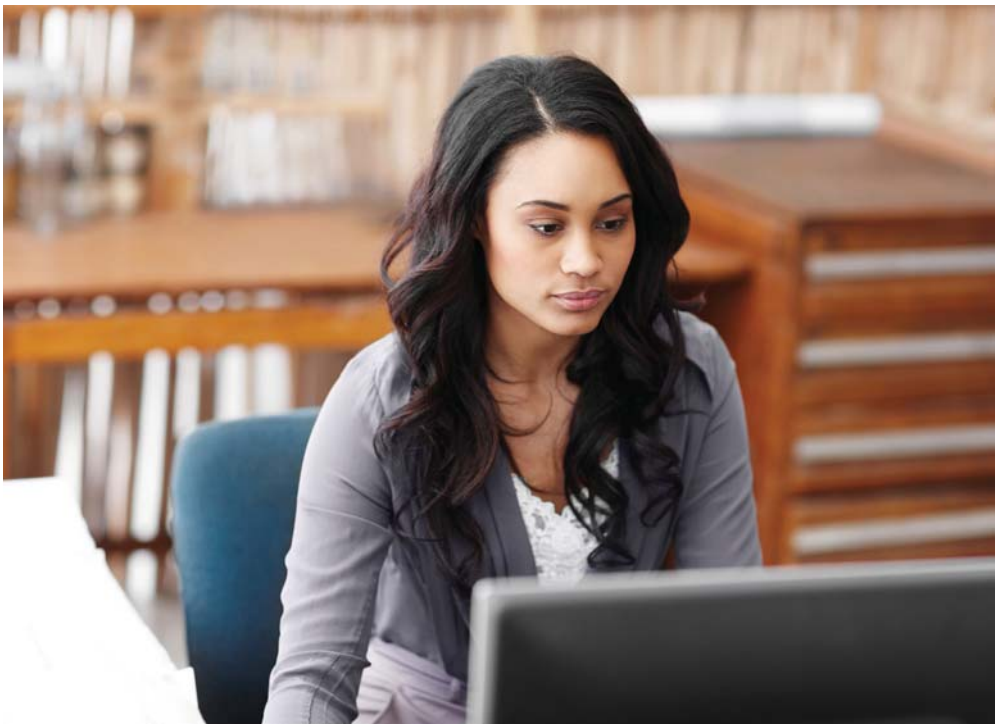
İşgücünün Seçimi

Bazı testler o kadar kolaydır ki bunlar özellikle küçük firmalar için iyidir. Bir örnek, genel zihinsel yeteneği ölçen *Wonderlic Personel Testi*'dir. Sorular SAT'a biraz benzemekle birlikte, dört sayfalık kitapçığı uygulamak 15 dakikadan az sürer. Testi uygulayan, talimatları okur ve aday 50 soruyu çözerken zamanı kontrol eder. Uygulayıcı, doğru cevap sayısını toplayarak testi puanlandırır. Kişinin puanı çeşitli meslekler için önerilen en düşük puanlarla karşılaştırılarak, söz konusu iş için en az kabul edilebilir puanı alıp almadığı ortaya çıkar.

Tahmin Endeksi (İng. Predictive Index) başka bir örnektir. İşle ilgili kişilik özellikleri, güdüler ve davranışları – özellikle baskınlık, dışa dönüklük, sabır ve suçlamadan kaçınma özelliklerini ölçer. Bir şablon puanlamayı kolaylaştırır. Tahmin Endeksi programı 15 standart kişilik karşılaştırma kalıbı içerir. Örneğin, genelde bencil olmayan, hoşgörülü, ikna edici, sabırlı ve mütevazı bir kişi için "sosyal ilgi" kalıbı vardır. Örneğin, bu kişi iyi bir personel görüşmecisi olabilir.

Wonderlic ve Tahmin Endeksi gibi birçok tedarikçi çevrimiçi başvuru testi ve tarama hizmetleri sunmaktadır. Wonderlic'in servisi (küçük bir firma için yılda yaklaşık 8.500 dolar tutarında) ilk olarak işverenin işleri için iş analizi yapar. Wonderlic daha sonrasında küçük

Örneğin, bir başvuru sahibinin yazma hızını, QuickBooks yeterlilik seviyesini veya hatta telefon aracılığıyla satış becerisini test etmek için çevrimiçi testleri kullanın..



Troels Graugaard/Getty Images

işletmelere başvuru yapanların bir veya daha fazla seçim testini (Wonderlic Personel Testini de içeren) tamamlayabilmeleri için giriş yapabilecekleri bir websitesi sağlar.

Aşağıda, küçük bir işletmenin işe alım ve tarama süreçlerinin güçlendirilmesi konusunda *Inc*. dergisinde sunulan öneriler bulunmaktadır.

- ***Endüstri içinde kalın***. Alakasız başvuru sahiplerini en aza indirgemek için belirli bir endüstriyi veya şehri hedefleyen çevrimiçi iş panolarını kullanın.[20] Örneğin, Jobing.com, 19 dan fazla eyalette şehire-özgü iş sitelerini sağlar.[21] Beyond.com, 15.000'den fazla sektörel topluluğu yönetmektedir.
- İşlemi otomatikleştirin. Otomatik başvuru işlemleri sistemleri küçük işverenler için yeterince ucuzdur. Örneğin, Taleo, NuView Systems ve Accolo sistemleri, özgeçmişleri kabul eder ve tarama sürecinin otomatikleştirilmesin de yardımcı olur. Kullanıcı başına aylık 6 ila 15 $ arasında ücret alan NuView, başvuru sahiplerine sorular sormakta ve örneğin gerekli eğitimi almayanları elemektedir.[22]
- Çevrim***içi test uygulayın***. Örneğin, bir başvuru sahibinin QuickBooks yeterliliğini veya telefonda satış yapabilme becerisini test etmek için çevrimiçi testleri kullanın. Tedarikçiler arasında (küçük bir örnek olarak) IBM Kenexa, eskill.com/, selectivehiring.com ve berkeassessment.com bulunmaktadır.[23]
- ***Yakın çevrenize başvurun***. Öneriler için arkadaşlarınızla ve çalışanlarınızla bağlantı kurun ve LinkedIn, Facebook ve Twitter gibi sosyal paylaşım sitelerini kullanın. Birçok işveren iş ilanlarını LinkedIn aracılığıyla duyurmaktadır. Bir işletme sahibi, "Her başvuru sahibi için kefil alıyorum, bu nedenle özgeçmişlerle saatler harcamak zorunda kalmıyorum" demiştir.[24]
- ***Kayıt gönderin***. InterviewStream yaklaşık 30 ile 60 $ arası bir fiyata çevrimiçi video röportajları kaydeder.[25] Adaya bir bağlantı içeren bir e-posta davetiyesi gönderir. Bağlantıya tıklandığında, video mülakatı yapan bir kişi, şirketin önceden kaydedilmiş sorularını sorar. Web kamerası, adayın cevaplarını kaydeder. İşverenler, adayların yanıtlarını kaydetmelerine izin verebilir. İşe alma yöneticileri boş zamanlarında videoları inceleyebilir.[26]

HUKUKA UYGUNLUK Birçok küçük işletme sahibinin karşılaştığı zaman baskısı göz önüne alındığında, çevrimiçi veya ofis malzemeleri mağazaları aracılığıyla satın alınan testlerin geçerliliğini teyit etmek, muhtemelen kural değil, istisna olacaktır. Pek çok test sağlayıcı,

işverene bir test prosedürü hazırlamada yardımcı olacaktır. Örneğin, belirtildiği gibi, Wonderlic, sürecin bir parçası olarak iş tanımlarınızı inceleyecektir.

İşgücünün Eğitimi

Çevrimiçi eğitim, eskiden birçok küçük işletme sahibinin erişiminin ötesinde olan çalışan eğitimini sağlayabilir.

ÖZEL TEDARİKÇİLER Küçük işletme sahibi, yüzlerce tedarikçi tarafından önceden hazırlanmış eğitim çözümlerini kullanabilir. Bunlar, Amerikan Yönetim Derneği (www.amanet.org) ve SHRM'nin (www.shrm.org) kendi kendine çalışma programlarından, uzmanlaşmış programlara kadar çeşitli programları kapsar. Örneğin, işveren PureSafety ile çalışanlarının www.puresafety.com adresinden mesleki güvenlik dersleri almalarını düzenleyebilir.[27]

SkillSoft başka bir örnektir (http://skillsoft.com/catalog/default.asp). Dersleri, iş stratejisi ve işlemleri, profesyonel etkinlik ve bilgisayar becerilerini içerir. Örneğin, "etkin bir şekilde mülakat yapma" kursu, yöneticiler, takım liderleri ve insan kaynakları uzmanları içindir. Yaklaşık 2 buçuk saat uzunluğunda, eğitim alanlara, adaylarla mülakat yapmak için davranış sorgulamasını nasıl kullanacaklarını gösterir.[28]

Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği (www.astd.org) tarafından sunulan rehber, bir tedarikçi bulmaya başlamak için iyi bir kaynaktır ("Kaynaklar" *(İng. Resources)* başlığını kontrol edin).

KÜÇÜK İŞLETME YÖNETİMİ (İNG. SBA) Federal hükümetin Küçük İşletme Yönetimi (Small Business Administration) (www.sba.gov/training) sanal kampüsü, girişimcileri desteklemeye yönelik çevrimiçi kurslar, çalıştaylar, yayınlar ve öğrenme araçları sunar.[29] Örneğin, "Küçük İşletme Planı" altında, "Etkili İş Tanımları Yazma", "Çalışanlar vs Yükleniciler: Fark Nedir?", ve "Nasıl Doğru Kişi Seçilir" bağlantıları vardır.

ULUSAL ÜRETİCİLER BİRLİĞİ (İNG. NAM) Ulusal Üreticiler Birliği *(İng. The National Association of Manufacturers* – NAM), Birleşik Devletlerdeki en büyük sanayi ticaret organizasyonudur. 10.000 küçük ve orta ölçekli şirket de dahil olmak üzere yaklaşık 14.000 üye üreticiyi temsil etmektedir.

NAM Sanal Üniversitesi (www.namvu.com) çalışanların mesleki becerilerini arttırmalarına ve mesleki gelişimlerine devam etmelerine yardımcı olur. Websitesinde, neredeyse 650 ders sunulmaktadır.[30] İmzalanacak uzun vadeli bir sözleşme bulunmamaktadır. İşverenler, her çalışanın aldığı kurs başına yaklaşık 10 ila 30 dolar arasında ödeme yapmaktadır. Katalog OSHA, kalite ve teknik eğitimin yanı sıra işletme ve finans, kişisel gelişim ve müşteri hizmetleri gibi alanlardaki kursları içermektedir.

İşgücünün Değerlendirmesi ve Ücretlendirmesi

Küçük işverenlerin bilgisayar destekli ve çevrimiçi değerlendirme ve ücretlendirme hizmetlerine kolay erişimleri vardır. Örneğin, Oracle Corporation'a ait e-Performans[31], yöneticilerin çalışanların amaçlarını belirlemelerine ve daha sonra bu hedefleri gerçekleştirmek için kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmelerine olanak tanımak suretiyle performans yönetimini kolaylaştırır. Halojen Yazılım'a ait eAppraisal sistemi [32] başka bir örnektir.

Benzer şekilde, yüksek fiyatlı maaş araştırmalarına kolay erişimin olmaması, bir zamanlar küçük işletmelerin ücret tarifelerini ayarlamalarını zorlaştırmış ve zaman alıcı bir hale getirmiştir. Bugün, www.salary.com gibi siteler, yerel ücret oranlarını belirlemeyi kolaylaştırmaktadır.

İşgücü Güvenliği ve Sağlığı

Güvenlik küçük işverenler için önemli bir konudur. Bir Avrupa araştırması, tüm iş yeri kazalarının büyük çoğunluğunun, 50'den az çalışanı bulunan firmalarda gerçekleştiğini tespit etmiştir.[33] (Çoğu insan küçük işletmeler için çalıştığı için bu sonuç şaşırtıcı değildir.) Bölüm 16'da (Güvenlik) açıklandığı gibi, OHSA küçük işverenler için ücretsiz hizmetler sağlamaktadır.[34] Bunlar, küçük işletmeler için ücretsiz yerinde güvenlik ve sağlık hizmetleri ve OSHA'nın küçük işverenlerin övgüye değer güvenlik bilinci kazandığını onayladığı bir sertifikasyon süreci olan OSHA Sharp programını içermektedir.[35]

ÖĞRENME HEDEFİ **18-3**
Girişimcilerin İK süreçlerini iyileştirmede, küçük ölçeklerini kullanabileceği beş yolun listelenmesi.

Küçük Ölçeği Aşinalık, Esneklik, Tarafsızlık ve İnformalite ile Dengeleme

Küçük işletmelerin güçlü yönlerini kullanmaları gerektiğinden, çalışanlarla ilişkilerinde küçük ölçeklerinden fayda sağlamaları onlar için mantıklıdır. Örneğin, küçüklük her çalışanın güçlü yönleri, ihtiyaçları ve aile durumlarına yönelik daha kişisel bir *aşinalık* anlamına gelebilir. Ve bu, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarında *esnek* ve *informal* olmasını ifade edebilir.[36]

Basit, İnformal Çalışan Seçim Prosedürleri

Çevrimiçi işe alma ve seçim araçlarına ek olarak,[37] küçük işletme yöneticileri basit, düşük teknolojili seçim araçlarını unutmamalıdır. Örneğin, 6. Bölümde açıkladığımız İş Örnekleme Testi, adayın işin görevlerinden birini nasıl gerçekleştireceğini göstermesini içerir – bir pazarlama adayının bir ürün reklamını özetlemek için 30 dakika harcaması gibi. Aşağıda yer alan İK Araçları Bölümü, küçük işletme yöneticisinin faydalı bulabileceği daha informal bir seçim görüşmesi prosedürü sunmaktadır.

PERFORMANSI İYİLEŞTİRME: *Bölüm Yöneticileri ve Küçük İşletmeler için İK Araçları*

Etkin Bir Görüşme Süreci

Zaman baskısına maruz kalan küçük işletme sahibi, aşağıdaki pratik, etkin işe alım görüşmesi sürecini kullanabilir.[38] Bunu yapmanın bir yolu, gerekli dört temel etkene odaklanmaktır: bilgi ve deneyim, motivasyon, entelektüel kapasite ve kişilik. Bu şekilde ilerlemek için, mülakat uzmanı John Drake aşağıdaki soruların sorulmasını önermektedir:

- ✓ Bilgi ve deneyim. Adayın işi yapması için neler bilmesi gerekir? İşi yapmak için ne gibi bir deneyim gerekir? Örneğin, "Bu tür bir satış kampanyasını nasıl organize edersiniz?" veya "Bu tür bir web sitesini nasıl tasarlarsınız?" gibi, adayın işe uygunluğunu sınamak için, duruma bağlı ve açık uçlu sorular sorun.
- ✓ Motivasyon. Kişi bu işten zevk almak için ne yapmak ister? Kişinin sevmeyeceği bir şey var mıdır? Kişinin sahip olması gereken temel hedefler veya ilham kaynakları var mı? Örneğin, kişinin sevdiği ve sevmediği alanları araştırın (yaptığı her şey için, beğendikleri ya da beğenmedikleri).
- ✓ Entelektüel kapasite. Belirli bir entelektüel yetenek gerekli midir (matematiksel, mekanik vb)? Kişinin çözmesi gereken sorunlar ne kadar karmaşıktır? Bir kişi entelektüel olarak ne sunmalıdır? Örneğin, kişinin yaptığı görevlerin karmaşıklığı ve okul notları gibi hususları yargılayan sorular sorun.
- ✓ Kişilik. İşteki başarı için gereken kritik kişilik nitelikleri (can sıkıntısına karşı koyabilme, kararlılık, istikrar vb) nelerdir? İşin sorumlusu, stres, baskı ve eleştirilerin üstesinden nasıl gelmelidir? İşte ne gibi kişilerarası davranışlar gereklidir? Örneğin, kendi kendini baltalayıcı davranışları arayarak (agresiflik, zorlayıcı sersemletme vb) ve son işindeki takım arkadaşlarına liderlik etmesi gibi geçmişteki kişiler arası ilişkilerini araştırarak irdeleyin. Aday cana yakın mıdır? Utangaç mıdır? Dışa dönük müdür?

Görüşmenin Düzenlenmesi

- ✓ Bir planınız olsun. Görüşmeyi yönlendirmek için bir plan yapın ve kullanın. Drake, değinilecek önemli alanların aşağıdakileri içerdiğini belirtmiştir. Adayın;
  - ✓ Üniversite deneyimleri
  - ✓ İş deneyimi–yaz, yarı zamanlı
  - ✓ İş deneyimi–tam zamanlı (teker teker)
  - ✓ Hedefler ve arzular
  - ✓ Görüşme yapılan işe yönelik tepkiler
  - ✓ Öz değerlendirme (aday tarafından kendi güçlü veya zayıf yanları)
  - ✓ Askeri deneyimler
  - ✓ Mevcut iş dışı faaliyetler[39]
- ✓ Planınızı takip edin. Her konuyla ilgili açık uçlu bir soru ile başlayın; "Üniversitede ne yaptığınızı bana anlatır mısınız?" gibi. Ardından kişinin bilgi ve tecrübesi, motivasyonu, zekası ve kişiliği hakkında bilgi alın.

Adayı İş ile Eşleştirme

Artık, kişinin bilgi ve tecrübesi, motivasyonu, entelektüel kapasitesi ve kişiliği hakkında sonuçlar çıkarabilmeli ve adayın güçlü yönlerini ve sınırlılıklarını özetleyebilmelisiniz. Bu, – işin gerçekte ihtiyaç duyduğu özelliklere ve becerilere dayalı olarak işle adayı eşleştirmek için mantıklı bir temel sağlamalıdır. ■

Kaynak: Atfen, John Drake, Interviewing for Managers: A Complete Guide to Employment Interviewing (New York, AMACOM, 1982).

Öğretim üyeniz bunu ödev olarak verdiyse, bu tartışma sorusunu tamamlamak için **mymanagementlab.com** adresinde Ödevler (Assignments) bölümüne gidin.

✪ **Bunun Hakkında Tartışın - 1:** Adayın motivasyonunun iç yüzünü ortaya koymak için sorabileceğiniz iki durumsal soru (siz ne yapardınız ...?) ve iki davranışsal soru (siz ne yaptınız ...?) listeleyin.

Eğitimde Esneklik

Avrupa'daki 191 küçük ve 201 büyük şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, küçük firmaların eğitim ve gelişimlerinde diğerlerine nazaran daha informal oldukları bulunmuştur.[40] Birçoğu, yöneticilerinin yetenek ihtiyaçlarını sistematik olarak izlemiyordu ve %50'den daha azı (büyük firmaların %70'ine karşın) kariyer geliştirme programlarına sahipti. Daha küçük firmalar ayrıca, firma ile ilgili belirli yetkinliklerin öğretilmesinde (firmanın ürünlerinin nasıl satılacağı gibi) yaptıkları herhangi bir yönetim geliştirmeye odaklanma eğiliminde deydiler.[41] 251-252. sayfalarda (Bölüm 8) açıkladığımız basitleştirilmiş eğitim süreci, küçük işletmeler için iyi bir seçenektir. Aşağıdaki gibi informal yöntemler de işe yarar.

İNFORMAL EĞİTİM YÖNTEMLERİ Eğitim uzmanı Stephen Covey, küçük işletmelerin pahalı formal eğitim programlarını kurmadan, işle ilgili eğitim sunmak için birçok şey yapabileceklerini belirtiyor. Önerileri aşağıdakileri kapsamaktadır:[42]

- Özel dersler için ücreti karşılamayı teklif edin
- Online eğitim fırsatlarını belirleyin
- Sistematik, disiplinli öğrenim için kasetlerden ve DVD'lerden oluşan bir kütüphane sağlayın
- İş arkadaşları arasında en iyi uygulamaların paylaşılmasını teşvik edin
- Mümkün olduğunca, öğrenme ve ağ oluşturma için insanları özel seminerlere ve toplantılarına gönderin
- Herkesin öğrendiklerini birbirlerine öğrettikleri bir öğrenme etiği oluşturun

Kaynak: Questions for Covey: Small Business, Big Opportunity, Nov 2006, Training Magazine. www.Trainingmag.com. Lakewood Media Group izniyle kullanılmıştır.



Faydalar ve Ödüllerde Esneklik

Aile ve Çalışma Enstitüsü, yaklaşık 1.000 küçük ve büyük şirketin yardım uygulamalarını inceledi.[43] Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, büyük firmaların küçük firmalara kıyasla daha büyük *kapsamlı* fayda paketi sunduklarını keşfettiler. Yine de, birçok küçük firma daha fazla esneklik sunarak bunun üstesinden geldi. "Çalışanlarını şirket haberleri ve finansal konularda bilgilendirerek onların güvenlerini, ve performansları üzerinde sık geri bildirim sağlayarak sadakatlerini kazanarak küçüklüğü nasıl bir sıkı düğüme dönüştürebileceklerini keşfettiler."[44] 90 çalışanı olan ID Media'da İcra Başkanı (CEO) Lynn Fantom, tüm yeni çalışanlara ilk günlerinde hoşgeldiniz kahvaltısı vermektedir. İnternet girişimi olan appssavvy Inc. İcra Başkanı (CEO), mizahi YouTube videoları için PowerPoint sunumlarından vazgeçmiştir.[45]

Temel olarak araştırma şu sonuca vardı, küçük işletme sahipleri kişisel olarak her gün tüm çalışanlarla etkileşim kurarak "iş/yaşam sorunlarının ne zaman ortaya çıktığını anlamaya çalışma" konusunda daha iyi bir iş çıkarmaktadırlar.[46] Kaliforniya Long Beach'teki Wards Mobilya, bunun için örnek oluşturuyor. 17 çalışanın çoğu, 10 yıldan 20 yıla kadar firma ile birliktedir. İşletme sahiplerinden biri olan Brad Ward, bunu kısmen, firmasının çalışanların ihtiyaçlarına adapte olabilme isteğine bağlıyor. Örneğin, çalışanlar iş sorumluluklarını paylaşabilmekte ve evden yarı zamanlı çalışabilmektedirler. Sonuç olarak, Wards Mobilya,

Wards Mobilya da, çalışanlar iş sorumluluklarını paylaşabilmekte ve evden yarı zamanlı çalışabilmektedirler.



bikeriderlondon/Shutterstock

ekstra izin, sıkıştırılmış çalışma haftaları, program esnekliği ve çalışanların takdiri gibi değerli iş hayatı faydaları yaratılması için küçük ölçeğin kullanılmasının iyi bir örneğidir.

Wards ve diğer küçük ölçekli firmaların işverenlerinin sunabileceği diğer örnekler:[47]

- ***Ekstra izin zamanı***. Örneğin, yaz aylarında cuma öğleden sonraları.
- ***Sıkıştırılmış çalışma haftaları***. Örneğin, sıkıştırılmış yaz çalışma haftaları.
- ***Kritik zamanlarda primler***. Küçük işletme sahiplerinin çalışanlarının hayatlarında neler olduğunu bilme olasılığı daha yüksektir. Örneğin, bir çalışanın yeni bir bebeği varsa, bu bilgiyi özel prim sağlamak için kullanın.
- ***Esneklik***. Örneğin, "Bir çalışanın kişisel bir problem yaşaması durumunda, kişinin başı belada olacakmış gibi hissetmeden sorunlarını çözmesine imkân tanıyan bir çalışma programı hazırlanmasına yardımcı olun."[48]
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine duyarlılık. Küçük işletme sahibi, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönleri ve onları istekleri ile uyum içinde olmalıdır. Örneğin, onlara arzu ettikleri işe yönelik eğitim alma ve o işe geçme fırsatı sağlayın.
- ***Kendilerini iyileştirmelerine yardımcı olma***. Örneğin, çalışanlara mesleki becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak bir ders almaları için ödeme yapın.
- ***Çalışanların beslenmesi***. Belki onları öğle yemeğine götürerek, çalışanlarınıza ara sıra ücretsiz yemek sağlayın.
- ***İşletme sahibi gibi hissettirin***. Örneğin, önemli kararlarda çalışanların katkı vermesini sağlayın, doğrudan müşteriler ile çalışmalarına izin verin, müşteri geribildirimlerini bildirin, şirket performans verilerini onlar ile paylaşın ve şirketin finansal başarısını paylaşmalarına izin verin.
- ***İşlerini yapmak için ihtiyaç duydukları her şeye sahip olduklarından emin olun***. Çalışanları motive etmek işin yalnızca yarısıdır. Ayrıca, gerekli eğitim, talimat, bilgisayar ve benzerlerine sahip olduklarından emin olun.
- ***İyi yapılmış bir işi sürekli takdir edin***. Çalışanlarla günlük etkileşiminizde "çalışanlara hak ettikleri takdiri verme fırsatını asla kaçırmama" anlayışından yararlanın.[49]

BASİT EMEKLİLİK FAYDALARI Emekliliğin faydalarına erişim küçük firmalara nazaran büyük firmalarda daha yaygındır. Büyük firmaların yaklaşık %75'i çalışanlarına bunu sunarken, küçük firmaların neredeyse sadece %35'i bunu yapmaktadır.[50]

Küçük firmalar için emeklilik planları sunmanın birçok yolu vardır. 2006 Emeklilik Koruma Yasası, geleneksel tanımlı fayda ile 401(k) (tanımlı katkı) planlarını birleştiren bir

emeklilik fonu sağlar.[51] Bu fon, sadece 500'den daha az çalışanı olan işverenler için geçerlidir ve onları büyük işverenleri bağlayan karmaşık emeklilik kurallarından muaf tutar. Çalışanlar tanımlanmış bir emekli maaşı ve ilaveten plan katılımcılarının katkıda bulunduğu yatırımın geri dönüşünün harmanlandığı bir emeklilik planı elde ederler.[52]

Küçük işletmeler için emeklilik avantajları faydaları sağlamanın kolay bir yolu SIMPLE IRA planı aracılığıyla olmaktadır.[53] SIMPLE (Çalışanlar için Tasarruf Teşvik İzleme Planı) IRA ile, işverenler geleneksel çalışan IRA katkısında bulunmalıdır (ve çalışanlar da bulunabilir). Bu planlar işverenler veya 100 ya da daha az çalışanı olan ve başka emeklilik planı bulunmayan küçük işletmeler içindir.

SIMPLE IRA, ucuz ve basittir. İşveren uygun bir finans kurumu ile iletişime geçer ve birkaç IRS (Vergi Dairesi) formunu doldurur. Çoğu banka, yatırım fonu ve yıllık sözleşmeler düzenleyen sigorta şirketleri genellikle elverişli kurumlardır.[54] Planın idari masrafları çok düşüktür. İşveren katkıları vergiden düşülebilir.[55] Tipik bir işveren katkısı, çalışanların katkı payını dolar karşılığında, ücretin %3ün'e kadar karşılayabilir. Finansal kuruluş genellikle IRS evrak işlerini ve raporlamayı üstlenir.

Tarafsızlık ve Aile İşletmesi

Çoğu küçük işletme, "aile işletmesi" dir, çünkü sahibi (ve genellikle bir veya daha fazla çalışan) aile üyesidir.

Burada aileden olmayan bir çalışan olmak kolay değildir. Eğilim, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanları farklı muameleye tabi tutma yönündedir. Öyleyse, bir araştırmacının da belirttiği gibi: "Tabi ki de onların size karşı olan düşük moralleri ve derin içerlemeleri sizin işinizde negatif bir etki oluşturuyor ve kârınızı zedeliyor."[56] Bu "adalet" sorunlarının azaltılması, aşağıda görüldüğü üzere çeşitli adımları içerir:[57]

- ***Temel kuralları belirleyin***. Bir aile işletmesi danışmanı der ki, işe alım sırasında [yönetici] başvuru sahibine temelde bir vekil olup olmayacağı ya da terfi potansiyeli olup olmayacağı konusunda bilgi verilmelidir. En azından, yetki düzeyi ve kişinin ulaşmayı bekleyebileceği karar alma mekanizması gibi konularda beklentileri netleştirin.[58]
- ***İnsanlara adil davranın.*** "Aile üyelerinin başkalarının fedakârlığından haksız fayda sağladığına dair herhangi bir izlenimi" önlemek için çok çalışın.[59]
- ***Aile meselelerine karşı durun***. Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlık ve gerginlik çalışanları rahatsız etmekte ve morallerini bozmaktadır. Aile üyeleri, kendi farklılıklarıyla yüzleşmeli ve bunların üstesinden gelmelidir.
- ***İmtiyazı ortadan kaldırın***. Aile üyeleri "kişileri görev veya sorumluluklar açısından özel muamele talep ettikleri sonucuna götürecek her türlü davranıştan kaçınmalıdır."[60] Aile çalışanlarının daha önce gelmeleri, daha fazla çalışmaları ve diğer çalışanlardan daha çok mesaiye kalmaları gerekir.

Profesyonel İşveren Örgütlerinden Faydalanma

ÖĞRENME HEDEFİ **18-4**
Profesyonel bir işveren örgütünün nasıl seçileceği ve bu örgütle nasıl çalışılacağının tartışılması.

Bölüm 13 de (Ödüller ve Hizmetler) açıkladığımız gibi, birçok küçük işletme sahibi, personel yönetimi ile ilgili konuları incelemekte ve insan kaynakları işlevlerinin çoğunu dış kaynaklardan temin etmektedir.[61] Bu tedarikçiler, *profesyonel işveren* örgütleri *(İng. professional employer organizations* – PEO), *insan kaynakları işverenleri* (İng. human resource outsourcers – HRO), ya da bazen çalışan ya da *personel kiralama firmaları* adlarını alırlar.

PEO Nasıl Çalışır?

Bu tedarikçiler, uzmanlaşmış bordro şirketlerinden, bir işverenin tüm insan kaynakları yönetimi gereksinimlerini karşılayan şirketlere kadar olan işletmeleri kapsar.[62] Asgari seviyede, bu şirketler işverenin bordro görevlerini üstlenirler.[63] Bununla birlikte, genellikle, PEO'lar işverenin insan kaynakları işlerinin çoğunu üstlenmektedir. Müşteri şirketin çalışanlarını PEO bordrolarına devretmek suretiyle, PEO'lar işverenin çalışanları için kayıt ortağı işverenleri haline gelir. Bundan sonra, PEO müşterinin çalışanlarını PEO'nun sigorta ve fayda

programına genellikle daha düşük bir maliyetle dahil edebilir. PEO genellikle işe alım (müşteri firmalarının denetçilerinin onayları ile) ve bordro ve vergiler gibi çalışana ilişkin faaliyetleri yürütür. PEO'ların çoğu, 100'den az çalışanı olan işverenlere odaklanır ve bir şirketin bordrolarının %2 ila %4'ü arasında ücret alır. HRO'lar genellikle bu işlevleri "yalnızca idari hizmetler" dahilinde ele alırlar – bunlar temelde "sizin İK ofisiniz"dir, ancak çalışanlarınız hala sizin için çalışır.[64]

Neden PEO Kullanılmalıdır?

İşverenler çeşitli nedenlerle PEO'lara başvururlar.

UZMANLAŞMIŞ İK DESTEĞİNİN OLMAMASI Yaklaşık 100 kişiden daha az çalışanı olan küçük firmaların tipik olarak özel İK yöneticileri yoktur. İnsan kaynakları yönetiminin çoğu yükümlülüğü şirket sahibinin omuzlarındadır.

EVRAK İŞLERİ Küçük İşletme Yönetimi *(İng.* SBA), küçük işletme sahiplerinin zamanının %25'ini geçmiş incelemeleri ve fayda kayıtları gibi personelle ilgili evraklar için harcadıklarını düşünmektedir.[65] PEO bunun çoğunu devraldığından, birçok küçük işletme, çalışan kiralama firmanın ücretlerini ödemenin daha ucuz olduğu sonucuna varır.

SORUMLULUK Yasal olarak, PEO'lar genelde "sözleşmeli olarak müşterileri ile sorumluluğu paylaşırlar ve iş yeri yaralanmalarını ve çalışan davalarını önlemeye yönelik hareket ederler."[66] Bundan dolayı PEO, Küçük işletmenin Madde VII, OSHA, COBRA ve Adil Çalışma Standartları Yasası sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamasına yardımcı olmalıdır.[67]

FAYDALARI Sigorta ve faydalar genellikle PEO'nun en büyük cazibesidir. Sağlık sigortası ve diğer sigortaları temin etmek küçük firmalar için bir sorun oluşturur. İşte bu durumda kiralama devreye girer. Kiralama sayesinde küçük işletmeler çalışanları için, başka şekilde yapamayacakları sigortayı yaptırabilirler.[68]

PERFORMANS Son olarak, PEO'nun işe alım, tarama, eğitim, ücretlendirme ve çalışanların güvenliğini ve refahını sağlama konularına getirdiği profesyonelliğin, iyileştirilmiş çalışan ve iş ile ilgili sonuçlar olarak yansıyacağı umulmaktadır.



Uyarılar

Çeşitli olası dezavantaj vardır. "Eğer PEO kötü yönetiliyorsa veya iflas durumundaysa, kendinizi sigortasız çalışanlarla dolu bir ofisle bulabilirsiniz."[69] Birçok işveren, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını (yeni mühendislerin eğitimi gibi) stratejik olarak görür ve bu görevleri başkalarına devretmeyi istemez. Bir başka olası sorun ise bu konuda kimlerin sorumlu olduğunun belirlenmesidir. Örneğin, bir çalışanın yaralanmasından PEO mu yoksa işveren mi sorumludur? Sözleşme bu konuyu içermelidir.[70]

UYARI İŞARETLERİ Muhtemel PEO ile ilgili birçok husus çeşitli sorunlara işaret edebilir. Bir tanesi *gereken* şirket değerlendirmesinin ihmal edilmesidir. Örneğin, işverenle sorumluluğu paylaştığı için, firmanızın iş yeri güvenliği ve insan kaynakları politikaları ve uygulamaları hakkında sizi kapsamlı bir şekilde sorgulamalıdırlar.[71] Şekil 18-4'de, PEO bulma ve bu PEO'lar ile çalışma kılavuzu özetlenmektedir.

✪ Bunu İzleyin!

Küçük bir şirket insan kaynakları yönetimi görevlerini nasıl yürütür? Öğretim üyeniz bunu ödev olarak verdiyse, Blackbird Guitars: Girişimci Firmalarda İnsan Kaynakları Yönetimi başlıklı video egzersizini tamamlamak için managementlab.com adresinde Ödevler (Assignments) bölümüne gidin.

ŞEKİL 18-4 PEO Bulma ve Çalışma Kılavuzu

Kaynak: Based on Robert Beck and J. Starkman, "How to Find a PEO That Will Get the Job Done," *National Underwriter* 110, no. 39 (October 16, 2006), pp. 39, 45; Lyle DeWitt, "Advantages of Human Resource Outsourcing," *The CPA Journal* 75, no. 6 (June 2005), p. 13; www.peo.com/dmn, accessed April 28, 2008; Layne Davlin, "Human Resource Solutions for the Franchisee," *Franchising World* 39, no. 10 (October 2007), p. 27; and see for example, www.adp.com/solutions/employer-services/totalsource/what-is-a-peo.aspx, accessed Erişim: 24 Eylül 2015.

İşverenler PEO ilişkisini dikkatle seçmeli ve yönetmelidirler. Bunun yapılmasına ilişkin öneriler şunları içerir:

- *İhtiyaç analizi yapın*. Şirketinizin ilgilenmek istediği insan kaynağı alanlarının neler olduğunu tam olarak önceden bilin.
- *Düşündüğünüz tüm PEO firmalarının hizmetlerini gözden geçirin*. Tüm gereksinimlerinizi karşılayabilecek olanları belirleyin.
- *PEO'nun akredite edilmiş olup olmadığını belirleyin*. Bu konuda bir derecelendirme sistemi yoktur. Bununla birlikte, Arkansas, Little Rock'daki İşveren Hizmetleri Güvence Şirketi (www.Escorp.org), üyelerine daha yüksek finansal, denetim ve çalışma standartları getirmektedir. Ayrıca Profesyonel İşveren Örgütleri Ulusal Birliği (www.NAPEO.org) ve www.PEO.com websitelerini de kontrol edin.
- Tedarikçi kuruluşun, banka, kredi, sigorta ve profesyonel referanslarını kontrol edin.
- *Çalışanlara sağlanan faydaların nasıl finanse edileceğini* anlayın. Tamamen sigortalı mı yoksa kısmen kendi hesabına mı finanse edilmiş? Yüklenici kim? İşverenlerin birinci-gün teminatı alacaklarını teyit edin.
- Sözleşmenin *uygulanabilir* eyaletlerdeki *uyumluluk yükümlülüklerini* üstlenip üstlenmediğinin farkında olun.
- *Hizmet sözleşmesini dikkatle gözden geçirin. İlgili tarafların sorumlulukları ve yükümlülükleri* açık mı?
- PEO'nun ne kadar zamandır bu işi yaptığını araştırın.
- Muhtemel PEO'nun çalışanlarını kontrol edin. Sözlerini yerine getirecek uzmanlığa sahip görünüyorlar mı?
- *Şirketin hizmetleri nasıl sağlayacağını sorun*. Şahsen mi? Telefonla mı? Web üzerinden mi?
- Peşin ödemeleri ve bunların nasıl belirlendiğini sorun.
- *Bordro vergilerinin ve sigorta primlerinin düzgün bir şekilde ödenmekte olduğuna* ve herhangi bir hukuki sorunun doğru bir şekilde ele alındığına dair periyodik kanıtları temin edin.

ÖĞRENME HEDEFİ **18-5**

Yeni bir küçük işletme için insan kaynakları sisteminin nasıl oluşturulacağının açıklanması.

İK Sistemleri, Prosedürleri ve Evrak İşlerinin Yönetimi

Giriş

Beş kişilik perakende mağazasını çalıştırmak için gerekli evrak işini düşünün. Sadece başlamak için, bir çalışanın işe alınması için bir yardım-aranıyor ilanı duyurusu, bir istihdam başvurusu, bir mülakat kontrol listesi, örneğin, eğitim ve göçmenlik durumu gibi – çeşitli doğrulamalar ve – bir telefon referans kontrol listesi gerekebilir. Ardından, bir iş sözleşmesi, gizlilik ve rekabet etmeme sözleşmeleri ve bir işveren teminat sözleşmesine ihtiyaç duyabilirsiniz. Yeni bir çalışanı işe başlatmak için; geçmişi hakkında bilgilerin doğrulanmasına, yeni çalışan denetim listesine ve stopaj vergisi ve yeni çalışan verilerini edinmek için formlara ihtiyaç duyulabilir. Ve işe başlayan çalışanın kaydını tutmak için – sadece başlangıç olarak – personel veri sayfasına, günlük ve haftalık zaman kayıtlarına, saatlik çalışanın haftalık çalışma planına ve bir gider raporuna ihtiyacınız olacaktır. Ardından performans değerlendirme formları, disiplin uyarıları, çalışan oryantasyon kaydı, ayrılma uyarısı ve istihdam referans cevabı gelmektedir.

Aslında, bu liste, işinizin insan kaynakları yönetimi bölümünü çalıştırmanız için gereken politikaların, prosedürlerin ve evrak işlerinin sadece yüzeysel kısmını oluşturmaktadır. Belki de sadece bir ya da iki çalışan ile aklınıza gelen her şeyi izleyebilir ya da her bir İK eylemi için ayrı bir not yazabilir ve bu notları her bir çalışan için ayrı ayrı dosyalayabilirsiniz. Fakat daha fazla çalışanla birlikte, standart formlardan oluşan bir insan kaynakları sistemine ihtiyacınız olacaktır. Ardından şirket büyüdükçe, İK sisteminin – örneğin, bordro veya değerlendirme gibi çeşitli bölümlerini bilgisayara kayıt etmeniz gerekebilir. Aşağıda yer alan, Stratejik Bağlam Bölümü bunu göstermektedir.

IMPROVING PERFORMANCE: *Stratejik Bağlam*

City Garage

City Garage işe alım sistemi hızlı büyüme stratejisiyle tutarlı değildi.72 Firmanın yöneticilerinin City Garage "açık hizmet bölgesi" düzeni içinde (müşterilerin tamircileri izleyip onlarla iletişime geçebildiği), müşterilerle rahat bir şekilde doğrudan iletişime geçebilecek tamircilere ihtiyacı vardı. Eski istihdam süreci kâğıt kalem ile bir başvuru, bir mülakat ve bu iki sürecin sonunda da başvuranın işe alınıp alınmayacağına dair kararı içeriyordu. Bu süreç yönetimden zaman çalıyordu ve verimli değildi. City Garage şirketinin çözümü,

Thomas International USA şirketinden Kişilik Profili Analizi (İng. Personality Profile Analysis – PPA) çevrimiçi testini satın almaktı. Şimdi, hızlı bir başvuru ve öz geçmiş kontrolünden sonra adaylar 10 dakikalık, 24 sorudan oluşan PPA yapmaktalar. City Garage personeli daha sonra cevapları PPA Yazılım sistemine girer ve neredeyse bir seferde tüm test sonuçlarını alır. Bunlar başvuranın iş için uygun olup olmadığını, dört kişilik özelliğine dayanarak gösterir. Test sisteminin bilgisayar ortamına aktarılması City Garage performansını ve kazançlarını iyi yönde etkilemiş ve hızlı büyüyen "açık hizmet bölgesi" stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmuştur.■

Kaynak: Atfen, Gilbert Nicholson, "Automated Assessments for Better Hires," Workforce (Aralık 2000), pp. 102–107; http://www.citygaragedfw.com/.

lÖğretim üyeniz bunu ödev olarak verdiyse, bu tartışma sorusunu tamamlamak için **mymanagementlab.com** adresinde Ödevler (Assignments) bölümüne gidin.

Bunun Hakkında Tartışın - 2: Bu bölümde tartışılan hangi araçlar ve tekniklerin City Garage tarafından denenmesini önerirsiniz ve neden?

Manüel İK Sistemlerinin Temel Bileşenleri

Çok küçük işverenler (mesela 10 veya daha az çalışanı olanlar) büyük olasılıkla manüel bir insan kaynakları yönetim sistemi ile işlerine başlayacaklardır. Pratik bir bakış açısıyla, bu genellikle, İK sürecinin her bir önemli yönünü – istihdam, seçme, eğitim, değerlendirme, ücretlendirme, güvenlik – kapsayan bir dizi standartlaştırılmış personel formunun ve bununla birlikte her bir çalışanınız için tüm bu bilgilerin düzenlenmesi için bazı araçların temin edilmesi ve organize edilmesi anlamına gelir.

Tablo 18-1'deki açıklayıcı listede gösterildiği gibi, küçük bir firma için bile gerekebilen form sayısı oldukça fazladır.[73] Manüel bir İK sisteminin temel biçimlerini edinmenin basit bir yolu, (www.hr.com/en/free_forms_forms) gibi web siteleri veya İK formlarının derlemelerini veren kitaplar veya CD'lerdir. Ardından istediğiniz formlar bu kaynaklardan kendi durumunuza uyarlanabilir. Ofis malzemeleri mağazaları ayrıca personel form paketleri satmaktadır. Örneğin, Office Depot bireysel personel formlarının paketlerini ve belirtilenlerin her birinin 10 kopyasını içeren bir "İnsan Kaynakları Kiti" satmaktadır: Başvuru, İş Mülakatı, Referans Kontrolü, Çalışan Kaydı, Performans Değerlendirmesi, Uyarı Bildirimi, Çıkış Görüşmesi ve Tatil Talebi ve bir Dava Önleme Kılavuzu.[74] Ayrıca Çalışan Kayıt Klasörleri paketi de mevcuttur. Her bir çalışan için bir dosya tutmak için bu klasörleri kullanın; paketin dış tarafında da ad, işe başlangıç tarihi, şirketin sağladığı faydalar gibi bilgileri tutmak için bir form bulunur.

TABLO 18-1 Bazı Önemli İstihdam Formları

Yeni İstihdam Formları	Mevcut İstihdam Formları	Çalışan İşten Ayrılma Formları
Başvuru	Çalışan Durum Değişikliği Talebi	Emeklilik Kontrol Listesi
Yeni Çalışan Kontrol Listesi	Çalışan Kayıtları	Fesih Kontrol Listesi
İstihdam Görüşmesi	Performans Değerlendirme	COBRA Bildirimi
Referans Kontrolü	Uyarı Bildirimi	İşsizlik Talebi
Telefon Referans Raporu	Tatil Talebi	Çalışan İşten Ayrılma Görüşmesi
Çalışan Elkitabı Teslimi	Deneme Bildirimi	
İş Sözleşmesi	İş Tanımı	
İş Başvurusu Sorumluluk Reddi	Deneme Süreci Değerlendirmesi	
Çalışan Gizliliği Anlaşması	Otomatik Ödeme Talimatı	
	Devamsızlık Raporu	
	Disiplin Uyarısı	
	Şikayet Formu	
	Gider Raporu	
	401 (k) Seçimleri Bildirimi	
	Kaza Raporu	

DİĞER KAYNAKLAR Birkaç doğrudan posta katalog şirketi benzer şekilde İK materyalleri sunmaktadır. Örneğin, HRdirect (www.hrdirect.com) personel form paketleri sunmaktadır. Bunlara, örneğin Kısa ve Uzun Süreli Çalışan Başvuruları, Başvuru Mülakatları, Çalışan Performansı İncelemeleri ve Yoklama Takvimleri ve Raporları dahildir. Ayrıca, standartlaştırılmış Taciz Politikası ve FMLA Bildirim formlarının yanı sıra posterler içeren çeşitli yasal uyumluluk formları (örneğin, Amerikalı Engelliler Yasası gibi konularda yasal olarak gerekli paylaşımları kapsayan) bulunmaktadır.

Sunrise Florida'da bulunan G. Neil Şirketi (www.gneil.com), doğrudan posta personel malzemeleri için bir diğer kaynaktır. Personel formları, belgeleri ve posterlerinin tamamına ek olarak, çalışanların başvuru geçmişi, iş analizi ve tatil isteklerini ve güvenlik kayıtlarını takibi gibi konularda manüel sistemleri de içerir. Manüel bir İK sisteminin temel bileşenlerinin her birinin 25 kopyasını içeren eksiksiz bir İK "başlangıç" (start-up) kiti vardır. Bunlara, örneğin, İş Başvuru Formu, Devam Geçmişi, Bordro/Durum Değişikliği Bildirimi, Yoklama Raporu, Tatil Talebi ve Onayı da dahildir ve hepsi bir dosya içerisinde düzenli olarak tutulur.

Bireysel İK Görevlerini Otomatikleştirme

Küçük işletme büyüdükçe, manüel İK sistemlerine bağlı kalmak pek de kullanışlı olmaz. Bu noktada, çoğu küçük ve orta ölçekli firma, bireysel insan kaynakları yönetimi görevlerini otomasyona geçirmeye başlar.

Otel Paris'te İnsan Kaynakları Uygulaması YLisa performans değerlendirmeleri gibi birkaç ayrı bilgi sistemi kurmayı başarmıştı. Ancak, Finans Direktörü (CFO) ile bir gün öğle yemeğinde görüştüğü üzere, bu sistemler henüz bütünleşik değildi. Bu durumun üstesinden nasıl geldiğini görmek için, bu bölümün 608 ve 609. sayfalarındaki örnek olayı inceleyin.

PAKET SİSTEMLER Burada yine birçok kaynak mevcuttur. Örneğin, çeşitli Web sitelerinde İK yazılım tedarikçilerinin kategorik listeleri bulunur.[75] Bu tedarikçiler, fayda yönetiminden ücretlendirmeye, uygunluk, çalışan ilişkileri, dış kaynak kullanımı, bordro, zaman ve katılım sistemleri gibi hemen hemen tüm personel görevleri için yazılım çözümleri sunmaktadır.

G. Neil Şirketi, çalışanların devamını izlemek, çalışan kayıtlarını tutmak, çalışan politikası el kitapları yazmak ve çalışanların bilgisayar üzerinden değerlendirmelerini yapmak için yazılım paketleri satmaktadır. www.hrdirect.com, www.effortlesshr.com ve diğerleri, çalışan politikası kitapçıkları yazma, çalışan kayıtlarını (ad, adres, medeni durum, bakmakla yükümlü olduğu kişilerin sayısı, acil durum irtibat ve telefon numaraları, işe alım tarihi ve iş geçmişi dahil olmak üzere) sağlama, performans değerlendirmeleri yazma, iş tanımları oluşturma, her bir çalışanın devamı ve çalışma saatlerini takip etme, çalışma zamanlarını düzenleme, organizasyon şemalarını yazma, bordroyu yönetme, çalışan araştırmaları yürütme, çalışanların eğitim faaliyetlerini planlama ve izleme, OSHA uyumluluğunu yönetme gibi konularda genellikle bulut tabanlı, yazılım ve çevrimiçi çözümler sunmaktadır.[76] www.capterra.com/ gibi web siteleri, Zenefits, Halojen TalentSpace, Fairsail HRIS ve Cezanne İK gibi tedarikçilerde bulunabilecek İK yazılımları konusunda yol göstericidir.[77]



İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)

Şirket büyüdükçe, daha kapsamlı bir sistem gerekli hale gelir. Bir kuruluşun bütünleşik insan kaynakları bilgi sistemini (İKBS); karar verme, koordinasyon kontrol, analiz ve insan kaynakları yönetimi etkinliklerini gözlemlemek için bilgiyi toplayan, işleyen, saklayan ve yayan; birbirine bağlı olarak çalışan bileşenler olarak tanımlayabiliriz.[78] Bir İKBS kurmanın çeşitli nedenleri vardır. Birincisi, gelişmiş işlem süreçleridir.

Gelişmiş İşlem Süreçleri

Çalışan kayıtlarının günlük olarak tutulması ve güncellenmesi için çok fazla zaman harcanır. Bir çalışmada, İK çalışanlarının zamanının %71'inin ayrılma dengelerini kontrol etmek, adres kayıtlarını tutmak ve çalışanlara sağlanan faydanın dağıtımını izlemek gibi işlemsel

görevlere ayrıldığı bulunmuştur.[79] İKBS paketleri, şirketlerin birçok kapsamlı İK işlemini, güçlü otomasyon süreçleri ile ikame etmektedir.

Kendisi Tarafından Çevrimiçi İşleme

İK bilgi sistemleri aynı zamanda çalışanların kendi kendine çalışmalarını kolaylaştırır. Örneğin, Provident Bank da, Benelogic fayda sistemi, çalışanların İnternette yer alan güvenli bir site üzerinden istedikleri tüm avantaj programlarına kendilerinin katılımına olanak sağlar. Ayrıca, bu sistem fayda seçeneklerinin kendi net maaşları üzerindeki etkilerinin ne olacağı gibi çeşitli soruları da yanıtlar.[80] Tüm bunlar, daha önceden İK çalışanlarının Provident çalışanları için yapmak zorunda kaldıkları işlerdir.

Geliştirilmiş Raporlama Yeteneği

Çok sayıda bireysel İK görevini (eğitim kayıtları, değerlendirmeler, çalışanların kişisel verileri vb) entegre ederek, İKBS, İK raporlama yeteneklerini geliştirir. Örneğin, çalışan başına sağlık-yardım masrafı (şirket genelinde ve departmana göre), işletme giderinin yüzdesi olarak ücret ve sağlanan faydalar, işe alım başına maliyet, eğitim raporu, gönüllü devir hızı, devir hızı maliyeti, pozisyonların doldurulma zamanı ve yatırım yapılan insan sermayesinin geri dönüşü (örneğin, eğitim ve öğretim ücretleri açısından) gibi konulara yönelik raporlar mevcut olabilir.

İK Sistem Entegrasyonu

İKBS yazılım bileşenleri (kayıt tutma, bordro, değerlendirme ve benzerleri) entegre olduğu için, işverenin İK işlevini yeniden yapılandırmasına olanak tanır. Örneğin, PeopleSoft İKBS, maaş artışlarını, transferlerini ve diğer elektronik formları kuruluş içerisinde uygun yöneticilere elektronik olarak onay izni için yönlendirir. Bir kişi imzaladığında diğerine yönlendirilir. Birisi bir belgeyi işlemeyi unutursa, akıllı bir araç hatırlatmada bulunur. Dolayısıyla, İKBS, aksi halde fazla zaman alacak manüel bir işlemi otomatikleştirir.

İKBS Sağlayıcıları

Günümüzde birçok firma İKBS paketleri sunmaktadır. Daha önce bahsedilen Capterra.com iyi bir kaynaktır. Uluslararası İnsan Kaynakları Bilgi Yönetimi Birliği *(İng. International Association for Human Resource Information Management)* (www.ihrim.org) web sitesi; Automatic Data Processing, Business Information Technology, Human Resource Microsystems, Lawson Software, Oracle Corporation, SAP America gibi diğer pek çok İKBS sağlayıcısını listelemektedir.



İNSAN KAYNAKLARINI ŞEKİLLENDİREN TRENDLER: *DİJİTAL VE SOSYAL MEDYA*

Bulut üzerinde İK

ADP, Ceridian, Kronos, Oracle ve SAP gibi insan kaynağı yönetim sistemlerinin çoğu tedarikçisi tamamen bulut tabanlı sistemler sunmaktadır. Özellikle küçük işletme sahipleri için bulut sistemlerinin sağladığı avantajlar tedarikçilerin en yeni özellikler konusunda onları daha kolay güncelleştirebilmeleri — küçük işletme sahiplerini çok fazla zaman ve harcama yapmaktan kurtarır — ve şirket sahibiyle çalışanların bilgiye nereden olursa olsun erişebilmeleridir.[81]

BambooHR, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için tasarlanmış bir İK sistemi örneğidir (www.bamboohr.com). Elektronik tablolama ve diğer kâğıt temelli sistemlere kıyasla çarpıcı bir gelişme olan bambooHR, yetkili yöneticilerin ve çalışanların, izin zamanları ve kişisel bilgiler gibi konularda şirket bilgilerine güvenli bir şekilde ve uzaktan erişmelerini ve sistemin özelleştirilebilir gösterge tablolarında raporlar üretmeleri ve/veya eğilimleri takip etmelerini sağlar. Ayrıca, bambooHR sistemi uyumlu uygulamalar ile entegre olacak şekilde tasarlanmıştır. Bu nedenle, küçük işletmelerin bordro sistemleri, başvuru izleme sistemleri, fayda kayıt sistemleri ve performans değerlendirme sistemleri ile tek parça halinde entegre edilebilir. [82] ■

Bölümün Gözden Geçirilmesi

MyManagementLab® ✪ Bu simge ile işaretlenmiş olan soruları tamamlamak için **mymanagementlab.com** adresine gidin.

Bölüm İçindeki Konu Özetleri

18-1. Bu kitabı okuyan birçok kişi küçük işletmeler için veya kendi küçük işletmesinde çalışacak, bu nedenle **küçük işletmelerde ortaya çıkabilecek zorlukları** anlamak önemlidir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi olmadan küçük işletme sahipleri, rekabetçi dezavantaja sahip olma riski taşırlar veya gerekli olan İK uzmanlığı olmadan dava açılmasına kadar giden hatalar yapabilirler.

18-2. Küçük olmakla birlikte, küçük işletmeler İK çabalarını desteklemek için serbestçe temin edilebilen **İnternet ve devlet araçlarından yararlanabilirler.** Örneğin, fazla mesai ile ilgili sorularınıza yanıt bulmak için Çalışma Bakanlığı elaws Danışmanlığı'nı, "Suçlamaları nasıl ortadan kaldırabiliriz?" gibi sorular için EEOC web sitesini ve Çalışma Bakanlığı OSHA web sitesini kullanabilirsiniz. Daha iyi rekabet edebilmek için küçük işletme sahipleri, Bölüm 5 de tartıştığımız çevrimiçi işe alım araçlarını ve PureSafety gibi şirketler tarafından çevrimiçi olarak sunulan eğitim programlarını da kullanabilirler.

18-3. Küçük işletmeler **aşinalık, esneklik ve informalite** gibi kendi güçlü yönlerinden yararlanmalıdır. Örneğin, ekstra izinler, sıkıştırılmış çalışma haftaları ve iş genişlemesi konularında esnek olun. Ayrıca, iş örnekleme testi gibi nispeten informal ama yine de etkili olan işe alımı prosedürlerini uygulayabilirler. İnformal eğitim yöntemleri çevrimiçi eğitim fırsatlarını, iş arkadaşları arasında en iyi uygulamaların paylaşılmasının teşvik edilmesini ve çalışanların seminerlere yönlendirilmesini içerir. Küçük işletmeler çoğunlukla aile işletmeleri olduklarından, aile üyesi olmayanlara adil davranılması önemlidir.

18-4. İnsan kaynakları yönetiminin tüm zorluklarını gözden geçirdikten sonra birçok küçük işletme sahibi, **profesyonel işveren örgütleri kullanmaya yönelirler**. Ayrıca, *insan kaynakları işverenleri* veya çalışan veya personel kiralama firmaları olarak da adlandırılan bu firmalar genellikle müşteri firmanın çalışanlarını PEO'nun kendi bordrosuna aktarır ve böylece işverenin çalışanları için kayıt işvereni haline gelir.

18-5. Küçük işletme yöneticileri, İK sistemleri, **prosedürleri ve evrak işlemleri**nin nasıl gelişeceğini anlamalıdır. Başlangıçta, ofis malzeme şirketlerinden gelen formların doldurulmasıyla ve manüel dosyalarda saklanan çalışan kayıtlarıyla basit bir manüel insan kaynakları yönetim sistemi mevcut olabilir. İşveren, daha sonra başvuru takibi ve performans değerlendirmesi gibi bireysel İK görevlerini otomatikleştirmek için bir veya daha fazla paket sistem satın alabilir. Şirketler büyüdükçe, ayrı sistemleri bir insan kaynakları bilgi sistemi ile bütünleştirmeye çalışacaklardır.

Tartışma Soruları

18-1. Küçük işletmelerdeki İK, büyük firmalardakinden nasıl ve neden farklıdır?

✪**18-2.** Küçük işletmeler için İKY'nin neden önemli olduğunu açıklayın.

18-3. Girişimcilerin, İK süreçlerini iyileştirmek için küçük ölçeklerini – aşinalık, esneklik ve informalite – kullanabilecekleri yollardan en az beş örnek verin ve açıklayın.

✪**18-4.** Yeni bir küçük işletme için evrak temelli insan kaynakları sistemini nasıl oluşturacağınızı örneklerle açıklayın.

Bireysel ve Grup içi Faaliyetler

18-5. Her birinde küçük işletmeler için çalışmış veya küçük işletme sahibi olmuş en az bir kişinin bulunduğu, beş veya altı kişilik ekipler oluşturun. Onların deneyimlerine dayanarak, rekabet dezavantajı, uzman İK eksikliği, iş yeri davası, ücret yasalarına uyum ve evrak/veri girişi hataları açısından işletmenin karşılaştığı "yetersiz İK" risklerinin bir listesini yapın.

18-6. Küçük bir işletmeniz var ve çalışanlarınızdan hangisinin fazla mesai ücreti almaya uygun olduğuna karar veremiyorsunuz. Söz konusu çalışanlar; sekreter, iki muhasebe büro elemanı, bir mühendis ve iki de satış elemanı. Bireysel olarak veya dört ya da beş kişilik öğrenci grubuyla, fazla mesai ücreti ödenmesi gereken kişiyi belirlemek için Çalışma Bakanlığı'nın (DOL) Mesai Güvencesi Danışmanı ve DOL Hesaplayıcıyı kullanın.

18-7. Fabrikanızda çalışan yaklaşık 32 çalışanınız var. Bireysel veya dört ya da beş öğrenciden oluşan ekipler halinde çalışarak, çalışanlarınıza ya da size maliyet yaratmayacak ücretsiz eğitim sağlayan beş çevrimiçi kaynağı listeleyin.

18-8. Kitabın sonunda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi HRCI (Ek A) veya (SHRM, Ek B) sertifika sınavlarına yönelik çalışan birisi için, insan kaynakları yönetiminin her alanında (Stratejik Yönetim, İşgücü Planlaması gibi) gerekli olan bilgi listelenmektedir (sayfa 612-629). Öğrenci grupları şeklinde dört şeyi yapın: (1) Ek A ve B'yi gözden geçirin; (2) Bu Bölümde, Ek A ve B de gerekli olan bilgi listeleri ile ilgili olan esasları tanımlayın; (3) SHRM veya HRCI sınavına dahil edilmesini uygun gördüğünüz bu esas üzerine dört adet çoktan seçmeli sınav sorusu yazın; ve (4) Eğer zaman olursa takımınızın sorularını takımdan bir kişi sınıf önünde okusun, böylelikle tüm takımdaki öğrenciler diğer takımların hazırladıkları sınav sorularını cevaplayabilecektir.

KNOWLEDGE BASE

Deneyimsel Alıştırma

Bir İKBS Oluşturma

Amaç: Bu alıştırmanın amacı, bir insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS) oluşturabilmeniz için size gerekli alıştırmayı vermektir.

Anlama Gereği: Bu bölümde anlatılanları tam olarak anlamış olmalısınız.

Alıştırma Nasıl Uygulanacak/Talimatlar: Sınıfı birkaç öğrenciden oluşan gruplara ayırın. Her ekip İnternet erişimine ihtiyaç duyacaktır. Küçük bir işletme sahibinin aşağıdaki sorunla size geldiğini varsayalım. 40'dan az çalışanı olan bir şirketleri var. Tüm İK evraklarını informal olarak çoğunlukla evrak ve notlar üzerinde tutuyorlar. Sizden kendilerine bir insan kaynakları yönetimi bilgi sistemi sağlamanızı istiyorlar – ne kadar bilgisayar destekli olacağı size bağlı ama sadece 5.000 dolarlık bütçeleri var (danışmanlığınızı saymazsak) ve yıllık bakım için de 500 dolarlık bir bütçe ayıracaklar. Aldığınız İK eğitiminden evrağa dayanan ve çevrimiçi sistemlerin çeşitli kaynakları olduğunu biliyorsunuz. Birikmiş mevcut bilgilerinizden ve çevrimiçi araştırmanızdan yola çıkarak ekibinizin teklifini tam anlamıyla gösteren iki sayfalık bir öneri yazın.

Örnek Uygulama Olayı

Netflix Kurallara Karşı Geliyor [83]

Netflix, dot-com balonu 1990'ların sonlarında patlak verdiğinde neden bir girişim olarak hayatta kaldı? Muhtemelen, Netflix'i kurduğu günden beri kurucusu Reed Hastings kurallara karşı gelmeye inandı. Doğrudan müşteri postası ve video akışı iş modeli kesinlikle Netflix'in hayatta kalmasına yardımcı oldu. Ancak firmanın alışılmışın dışındaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları firmanın can damarı olan ürünlerini tasarlayan yüksek üreticileri kendisine çekmesine ve elinde tutmasına yardımcı oldu. Hastings, Silikon Vadisi'nde üst düzey çalışanların nerede çalıştıklarını seçebileceğini ve Vadinin endüstrisinde yüksek ücret ödemenin bir standart olduğunu biliyordu. Peki, kendini nasıl farklılaştıracaksın? Hastings ve şirketin başlangıcındaki meslektaşları, esnek bir çalışma ortamını, az kısıtlama ve yüksek sorumlulukla dengeleyen bir kültürün doğru olduğuna inanıyorlardı. Politikalarına "Özgürlük ve Sorumluluk" adını verdiler.

Netflix İK uygulamaları ne kadar alışılmışın dışında? Bunu dikkate alın: Netflix profesyonel çalışanı olarak sınırsız tatil yapabilirsiniz. Bir mühendis, Avrupa'da 5 haftalık bir tatil yapıyor, çünkü (belirttiği üzere) tatilini uzun tutmayı seviyor (Bir İK görevlisi, yılda en fazla 30 günlük tatili onaylamalıdır). Bir Netflix çalışanı olarak, ücretiniz performans değerlendirmelerine hatta bir ücret planına bile bağlı değildir. Sık yapılan pazar maaş anketleri ve maaş zamları herkesin maaşını Silikon Vadisindeki rakipleriyle eşit düzeyde tutar. Her çalışan, ödemesini peşin mi yoksa Netflix hissesi üzerinden mi alacağına karar verebilir. Seçenekler derhal hayata geçirilir. Netflix, üniversite iş fuarlarında çok fazla işe alım yapmaz, daha çok deneyimli profesyoneller işe alır. Netflix de herhangi bir eğitim, mesleki gelişim veya kariyer planlaması yoktur (örneğin farklılık eğitimi gibi yasal olarak gerekli eğitimler hariç). Kendi kariyerinizden sorumlusunuzdur.

Ama bunun gibi özgürlükler, sorumlulukları da beraberinde getirir. Bir rapora göre şirket, maaşlı çalışanlarının "üç ya da dört kişinin işini" yapabilecek kadar çok çalışmasını istemektedir. Ve Netflix de pek çok internet sitesinde olan "partinin serbest atmosferi" yoktur. Yetişkin bir ortamdır. Netflix, performansı düşük olanların çok üstüne düşmez. Yıllık 360 derece performans değerlendirmeleri "doğrudan ve dürüst geri bildirim" sağlar. İşin üstesinden gelemeyenler hızlıca ama (mümkünse) dostane bir şekilde işten çıkarılır. Netflix, çoğunlukla diğer firmalardaki işten çıkarmaları karakterize eden (örneğin kişinin beceriksiz olduğunu ispatlamak zorunda bırakan) dava açan türden bir eylemde bulunmak yerine bir çek yazar. Şirket, cömert bir kıdem tazminatının, şahsın haysiyetini korumasına yardımcı olduğunu, denetçilerin performansı düşük çalışanlarla yaptığı zorlu konuşmaları kolaylaştırdığını ve işten çıkarılanların misilleme yapmalarını azalttığını düşünmektedir. Bir gözlemcinin söylediği gibi, daha çok "kusursuz bir boşanma" ya benzemektedir.

Sorular

Pek çok açıdan, Netflix İK stratejisi küçük işletmeler için gerçekleşen bir hayal gibi görünüyor. Bir ödeme planına ihtiyacınız yok; bunun yerine, pazar araştırmalarına dayanarak birkaç ayda bir her çalışanınızın ücretini güncelleyebilirsiniz. Hiçbir eğitim ve geliştirme teklifinde bulunmuyorsunuz. Ve neredeyse tatil zamanını hiç takip etmiyorsunuz. Birisi iyi bir iş çıkarmıyorsa, sorun çıkarmadan ayrılması için ona bir ödeme yapıyorsunuz. Netflix, "Yüksek Performanslı İş Uygulamaları"nın kendi sürümünü yakalamış gibi görünüyor. Buna göre, aşağıdaki soruları yanıtlayın (lütfen özgün olun).

18-9. Netflix İK uygulamalarının (eğer bir şey varsa) işe yaramasını sağlayan nedir?

18-10. Örneğin yeni bir restoran gibi diğer işletmelerde de benzer uygulamaların kullanılmasını önerir misiniz? Neden?

18-11. Netflix tipi İK uygulamalarının başka bir şirket için de uygun olup olmadığına karar vermek için kullanacağınız kriterleri listeleyin.

18-12. Belirtilen ifadeye yanıt olarak ne tür bir yorumda bulunursunuz: "Netflix sadece şanslıydı; geleneksel İK uygulamaları ile daha iyi sonuç almış olurlardı".

Kaynak: Michelle Conlin, "Netflix: Flex to the Max," 24 Eylül, 2007, www.businessweek.com/magazine/content/07_39/b4051059.htm, Erişim: 3 Temmuz, 2011; Robert J. Grossman, "Tough Love at Netflix," Nisan 1, 2010, www.shrm.org/Publications/hrmagazine/Editorial Content/2010/0410/Pages/0410grossman3.aspx, Erişim: 3 Temmuz, 2011; ve David F. Larcker, Allan McCall, and Brian Tayan, "Equity on Demand: The Netflix Approach to Compensation," 15 Ocak, 2010, http://hbr.org/product/equity-on-demand-the-netflix-approach-to-compensat/an/CG19-PDF-ENG sitelerindeki bilgiler temel alınmıştır.

Süregelen Örnek Olay

Carter Temizlik Şirketi

Zorlu Dönemlerde Temizlik

Ekonomik kriz birkaç yıl önce kötüye gittikçe, Carter mağazalarındaki satışlar hızla düştü. Müşterilerinin çoğu öylece işini kaybetti ve artık kuru temizlemeye ihtiyaç duymuyorlardı (veya onu karşılayamıyorlardı). Sonrasında Carter'lar kendilerini ücretsiz temizlik hizmetleri verirken buldu. Mevcut müşterilerin bir iş görüşmesi için ihtiyaç duymaları halinde, her ay bir takım elbise veya elbise için temizlik hizmeti alabilecekleri yeni bir kampanya başlattılar.

Bu sıkıntılı dönemin ortasında Carter'lar, istihdam maliyetlerini kontrol altında tutmak zorunda olduklarını biliyordu. Sorun şu ki, mağazadan çalışanları çıkarmak pek de mümkün görünmüyordu. Tabii ki, bir mağazada işler çok yavaşlarsa, temizlikçi veya nöbetçi ütü işine geçirilebilir veya müdür kasaya bakabilirdi. Ancak satışlar mağaza başına yalnızca %15 ila %20 azaldığı takdirde, çalışanları işten çıkarmanın pek de anlamı yoktu çünkü en başta zaten fazladan çalışan alımı olmamıştı.

Dolayısıyla, Carter'ların çok fazla insanı işten çıkarmaksızın istihdam giderlerini azaltıp azaltmayacağı sorusu ortaya çıkmıştı. Jennifer Carter'ın sizin için birkaç sorusu var.

Sorular

18-13. Çalışanlarımızdan herhangi birini işten çıkarmak istemediğimizi varsayalım. Tüm çalışanlarımızı işte tutarak bordrolarımızı haftada %20 azaltabilecek iş-planlama ile ilgili hangi değişiklikleri yapabiliriz?

18-14. Şu anda, imzalar, fayda yönetimi ve değerlendirmeler gibi personelle ilgili faaliyetlerin çoğunu manüel olarak tutuyoruz. İK süreçlerimizi otomatikleştirmek için yazılım sistemleri kullanma konusunda bizim için ne gibi önerileriniz olurdu?

18-15. Toplam istihdam maliyetlerimizi düşürmemize yardımcı olması için kullanabileceğimiz en az beş tane İnternet tabanlı ücretsiz kaynak öneriniz.

Stratejiyi İk Politika Ve Uygulamalarina Dönüştürme Örnek Olayı*,§

** Bu bölüme eşlik eden strateji haritası MyManagementLab'de mevcuttur ve bu metnin arka kapağında yer alan genel harita ilişkileri ana hatları ile göstermektedir.*

Otel Paris de Performansın İyileştirilmesi

Yeni İKBS

Otel Paris'in rekabet stratejisi, "üstün konuk hizmeti ile Otel Paris mülklerini ayırt edici hale getirmek ve zira konukların kalış sürelerini ve geri gelme oranını artırmak ve böylece gelirleri ve kârı en üst seviyeye yükseltmektir". İK yöneticisi Lisa Cruz, şimdi bu rekabet stratejisini destekleyen ve çalışanların gerekli davranış ve yetkinliklerini ortaya çıkaran performansı artıran işlevsel politikalar ve faaliyetler oluşturmalıdır.

Son birkaç yılda zorlu ekonomik zamanlar, Otel Paris'in küçük olmasının getirdiği dezavantajları ortadan kaldırdı. Marriott gibi büyük zincirlerin, rezervasyon taleplerini dünyanın her yerinden kolayca ve ekonomik bir şekilde yöneten devasa merkezi sistemlerle, kapsamlı, çevrimiçi rezervasyon özellikleri vardı. Buna kıyasla, Otel Paris rezervasyonlarını hala otellerin 15 yıl önce yaptığı gibi alıyordu, örneğin ya her otel için ayrı bir web sitesi ya e-mail veya 800'lü bir numara kullanıyordu.

İnsan kaynakları yönetim bilgi sistemleri de benzer şekilde ilkeldi. Lisa, performans değerleme gibi birkaç ayrı bilgi sistemi kurmayı başarmıştı. Ancak, Finans Direktörü (CFO) ile bir gün öğle yemeğinde görüştüklerinde bahsettiği gibi, İK sistemleri bütünleşik değildi. Bu nedenle, bir çalışan kendi soyadını, örneğin evlilik yoluyla değiştirdiyse, Lisa'nın ofisindekiler bu isim değişikliklerini çeşitli formlara ve fayda planlarına manüel olarak girmek zorundaydı.

Bu entegrasyon eksikliği ekonomik genişleme zamanlarında yeterince kötüydü, fakat ekonomi kötüye gittiğinde daha da kötü oluyordu. Finans Direktörü (CFO), ona insan kaynakları yönetimi için harcadıkları miktarın Marriott gibi büyük zincirlerden %30 daha fazla olduğunu belirtti. Büyüklüğün ölçek ekonomisi getirdiğini anlıyordu. Ancak, insan kaynakları yönetimi idaresinin maliyetini azaltmak için yapabilecekleri bir şey olması gerektiğine inanıyordu.

Lisa'nın çözümü Finans Direktörünün (CFO) onayını alarak IBM, Accenture ve Oracle da dahil olmak üzere çeşitli yazılım danışmanlık firmalarının kendisine İK bilgi sistemlerini nasıl entegre edebileceği ko-

CHAPTER 18

§Gary Dessler, PhD. tarafından yazılımştır ve telif hakkı bu kişiye aittir.

nusunda öneriler sunmasını sağlamaktı. Finans Direktörü (CFO) ve İcra Başkanı (CEO) onayı sonrasında, bir tedarikçiyle sözleşme imzaladılar ve sistemi kurdular.

Sorular

18-16. Bu ders kitabında yer alan bilgiler de dahil olmak üzere bulabileceğiniz karşılaştırma verilerini kullanarak, Lisa'nın insan kaynakları yönetimi operasyonlarının verimliliğini değerlendirmek için kullanabileceği kıyaslama ölçütleri nelerdir? Otel Paris'in kaliteli hizmet yönelimi, Lisa'nın ölçümlerinin nasıl bir karşılaştırma olması gerektiği ile ne ölçüde örtüşüyor?

18-17. Bu ders kitabı boyunca, insan kaynakları yönetimi departmanının sunduğu hizmetlerin maliyetini nasıl azalttığına dair çeşitli özel örnekler tartışıldı. Otel Paris'in kaliteli hizmet yönelimini göz önünde bulundurarak, lütfen Lisa Cruz'un bunlardan en az beşini nasıl kullanabileceğini örnekleyerek listeleyin ve açıklayın.

18-18. Bir an için sadece insan kaynakları bilgi sistemlerine odaklanarak, Lisa'ya Otel Paris için düşünebileceği ne tür sistemler önerirsiniz? Neden?

18-19. Lisa'nın önceki cevaplarınızda önerdiklerinizin en azından bir kısmını başarması için ücretsiz çevrimiçi ve devlet kaynaklarını nasıl kullanabileceğini ayrıntılı örneklerle açıklayın.

18-20. Lisa'nın kullanmasını önerdiğiniz üç adet ücretli çevrimiçi araç örneği verin.

18-21. Dessler İnsan Kaynakları Yönetimi kitabının bu bölümünde okuduklarınızı temel alarak, Lisa'nın PEO kullanmasını önerir misiniz? Neden?

MyManagementLab

Aşağıdaki değerlendirme destekli sorular ve otomatik değerlendirilen sorular için mymanagementlab.com adresini inceleyin.

18-22. Girişimcilerin, İK çabalarını desteklemek için internet ve devlet araçlarını nasıl kullanabilecekleri konusunda en az dört örnek verin ve açıklayın.

18-23. Bu bölümde, daha büyük işverenlerle rekabet edebilmek için küçük işletme sahiplerinin aşinalık, esneklik ve informaliteden yararlanmaları gerektiği açıklandı. Bu ne demektir ve küçük bir işletme sahibi olarak bunu nasıl yaparsınız?

18-24. MyManagementLab—bu bölüm için kapsamlı yazma ödevi.

✪ Bunu Deneyin!

Bu bölümde öğrendiğiniz kavram ve becerileri nasıl uygulamaya geçirirdiniz? Öğretim üyeniz bu bölümü ödev olarak verdiyse, **mymanagementlab.com** adresinde *Ödevler (Assignments)* bölümüne gidip Girişimcilik simülasyonunu tamamlayın.

KİŞİSEL ENVANTER DEĞERLENDİRMESİ



Yetki Devri – Öz Değerlendirme

Kendi işini yürütmek, işleri nasıl delege edeceğini bilme ustalığını gerektirir. Kişiliğiniz hakkında daha fazla bilgi edinmek için bu değerlendirmeyi tamamlayın.

Son Notlar

1. Gilbert Nicholson, "Automated Assessments for Better Hires," *Workforce* (December 2000), pp.102–107. Bakınız: www.citygaragedfw. com, Erişim: 5 Mayıs 2015.
2. www.citygaragedfw.com, Erişim: 5 Mayıs 2015.
3. "Statistics of U.S. Businesses and Non-Employer Status," www.sba.gov/advo/research/data.html, Erişim: 5 Kasım 2009; www.census.gov/econ/ smallbus.html, Erişim: 13 Mayıs 2014.
4. "Small Business Economic Indicators 2000," Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration (Washington, DC, 2001), s. 5. Bakınız, "Small Business Laid Foundation for Job Gains," www.sba.gov/advo, Erişim: 9 Mart 2006.
5. İşletme büyüklüğü, yönetici ücretleri gibi insan kaynakları faaliyetlerini etkiler. Peter Hausdorf and Dale Duncan, "Firm Size and Internet Recruiting in Canada: A Preliminary Investigation," Journal of Small-Business Management 42, no. 3 (July 2004), pp. 325–334.
6. SHRM Human Capital Benchmarking Study 2009, Society for Human Resource Management, s. 12, www.shrm.org/ research/ surveyfindings/articles/documents/09-0620_human_cap_benchmark_full_fnl.pdf, Erişim: 17 Temmuz 2014.
7. Graham Dietz et al., "HRM Inside UK E-commerce Firms," International Small Business Journal 24, no. 5 (October 2006), pp. 443–470.
8. Bernice Kotey and Cathleen Folker, "Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily," Journal of Small-Business Management 45, no. 2 (April 2007), pp. 14–39.
9. Dietz et al., "HRM Inside UK E-commerce Firms."
10. A.g.e. Bakınız: Wasserman, "Planning a Start-Up? Seize the Day Then Expect to Work All Night," Harvard Business Review 87, no. 1 (January 2009), pp. 27.

11. 2-5 maddeleri atfen: Kathy Williams, "Top HR Compliance Issues for Small Businesses," Strategic Finance (February 2005), pp. 21–23.
12. "Entrepreneurs: The Gender Gap," http://diversitywoman. com/entrepreneurs-the gendergap, Erişim: 20 Nisan 2013.
13. Evelyn Rusli, "Torment Claims Make GitHub Grow Up," Wall Street Journal, July 18, 2014, pp. B1, B5.
14. However, see Luc Sels et al., "Unraveling the HRM–Performance Link: Value Creating and Cost Increasing Effects of Small-Business HRM," Journal of Management Studies 43, no. 2 (March 2006), pp. 319–342. Destekleyici kanıtlar için ayrıca bakınız: Andrea Rauch et al., "Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis," Entrepreneurship Theory and Practice 29, no. 6 (November 2005), pp. 681–698; Andre Grip and Inge Sieben, "The Effects of Human Resource Management on Small Firms' Productivity and Employee's Wages," Applied Economics 37, no. 9 (May 20, 2005), pp. 1047–1054.
15. Dawn Carlson et al., "The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs," Journal of Small Business Management 44, no. 4 (October 2006), pp. 531–543. Bakınız, Jake Messersmith and James Guthrie, "High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance," Human Resource Management 49, no. 2 (March–April 2010), pp. 241–264.
16. Dietz et al., "HRM Inside UK E-commerce Firms." Bkz., Diana Wicks, "Checklist of Audit Questions for ISO Internal Audits of Human Resources", http://smallbusiness.chron.com/checklist-audit- uestionsiso-internal-audits-humanresources-12265.html, Erişim: 30 Temmuz 2015.
17. www.eeoc.gov/employers/overview. html, Erişim: 10 Şubat 2008.
18. www.dol.gov/elaws, Erişim: 16 Eylül 2014; www.dol. gov/elaws/firststep/results.htm?fs=AA0000000C0NN0000000YYYYB00Y00Y0NY, Erişim: 30 Temmuz 2015.
19. "Six Common Mistakes Small Businesses Make When Incorporating Social Media into Their Recruiting Efforts," www.roberthalf.us/SocialMedia Recruiting-Mistakes; Rieva Lesonsky, "Find the Perfect Hire by Tapping into Social Media," Employment Trends, January 30, 2013, http://smallbiztrends. com/2013/01/3-waysfind- perfect-hire-social-media. html; and Emily Bennington, "Social Media Recruitment: Social Media Platforms and Your Next Hire," http://hiring. monster. com/hr/hr-best-practices/small-business/social-mediatrends/social-media-recruitment.aspx, Tümüne Erişim: 20 Nisan 2013.
20. Daren Dahl, "Recruiting: Tapping the Talent Pool … Without Drowning in Resumes," Inc. 31, no. 3 (April 2009), pp. 121–122.
21. http://miamidade.jobing.com/jobs, Erişim: 30 Temmuz 2015.
22. Dahl, op. cit.
23. Erişim: 30 Temmuz 2015.
24. Dahl, op. cit.
25. http://interviewstream.com/, Erişim: 30 Temmuz 2015.
26. Dahl, op. cit.
27. Puresafety is a division of Underwriters Laboratories.
28. Paul Harris, "Small Businesses Bask in Training's Spotlight," T&D 59, no. 2 (Fall 2005), pp. 46–52.
29. A.g.e.
30. www.themanufacturinginstitute.org/Education-Workforce/Skills-Certification-System/Skills-Certification-System.aspx, Erişim: 10 Eylül, 2012.
31. www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/hcm-resource-library/051027.pdf Erişim: 29 Temmuz 2015.
32. www.halogensoftware.com/products/halogen-eappraisal, Erişim: 17 Ağustos 2013.
33. Jan de Kok, "Precautionary Actions within Small-and Medium- Sized Enterprises," Journal of Small Business Management, 43, no. 4, October 2005, pp. 498–516.
34. Sean Smith, "OSHA Resources Can Help Small Businesses Spot Hazards," Westchester County Business Journal, August 4, 2003, p. 4. Bakınız: www.osha. gov/dcsp/smallbusiness/index. html, Erişim: 16 Eylül 2014.
35. www.osha.gov/dcsp/smallbusiness/sharp.html, Erişim: 17 Şubat 2010.
36. Dietz et al., "HRM Inside UK E-commerce Firms."
37. Adrienne Fox, "McMurray Scouts Top Talent to Produce Winning Results," HR Magazine 51, no. 7 (July 2006), pp. 57.
38. Atfen: John Drake, Interviewing for Managers: A Complete Guide to Employment Interviewing (New York: AMACOM,1982).
39. A.g.e.
40. Colin Gray and Christopher Mabey, "Management Development: Key Differences Between Small and Large Businesses in Europe," International Small Business Journal 23, no. 5 (October 2005), pp. 467–485.
41. A.g.e. Bakınız: Essi Saru, "Organizational Learning and HRD: How Appropriate Are They for Small Firms?" Journal of European Industrial Training 31, no. 1 (January 2007), pp. 36–52.
42. From Stephen Covey, "Small Business, Big Opportunity," Training 43, no. 11 (November 2006), p. 40. www.Trainingmag.com. Lakewood Media Group izniyle kullanılmıştır.
43. Gina Ruiz, "Smaller Firms in Vanguard of Flex Practices," Workforce Management 84,no. 13 (November 21, 2005), p. 10.
44. Kira Bindrum, "Little Firms Redefine Culture of Work," Crain's New York Business 25, no. 49 (December 7–13, 2009), p. 20.
45. A.g.e., pp. 7–13.
46. Ruiz, "Smaller Firms in Vanguard of Flex Practices."
47. Ty Freyvogel, "Operation Employee Loyalty," Training Media Review, September–October 2007.
48. A.g.e.
49. A.g.e.
50. Jeffrey Marshall and Ellen Heffes, "Benefits: Smaller Firm Workers Often Getting Less," Financial Executive 21, no. 9 (November 1, 2005), p. 10.
51. www.dol.gov/ebsa/pdf/ppa2006.pdf, Erişim: 18 Şubat 2008.
52. Bill Leonard, "New Retirement Plans for Small Employers," HR Magazine 51, no. 12 (December 2006), p. 30.
53. Bakınız örneğin, www.irs.gov/Retirement-Plans/Plan-Sponsor/SIMPLE-IRA-Plan, Erişim: 30 Temmuz 2015.
54. Kristen Falk, "The Easy Retirement Plan for Small Business Clients," National Underwriter 111, no. 45 (December 3, 2007), pp. 12–13.
55. A.g.e.www.irs.gov/Retirement-Plans/Plan-Sponsor/SIMPLEIRA-Plan, Erişim: 17 Ağustos 2013.
56. Phillip Perry, "Welcome to the Family," Restaurant Hospitality 90, no. 5 (May 2006), pp. 73, 74, 76, 78. Phillip Perry'nin izniyle kullanılmıştır.
57. A.g.e.
58. A.g.e.
59. A.g.e.
60. A.g.e.
61. Jane Applegate, "Employee Leasing Can Be a Savior for Small Firms," Business Courier Serving Cincinnati–Northern Kentucky (January 28, 2000), p. 23.
62. Robert Beck and Jay Starkman, "How to Find a PEO That Will Get the Job Done," National Underwriter 110, no. 39 (October 16, 2006), pp. 39, 45.
63. Layne Davlin, "Human Resource Solutions for the Franchisee," Franchising World 39, no. 10 (October 2007), pp. 27–28.
64. Beck and Starkman, "How to Find a PEO."
65. Lyle DeWitt, "Advantages of Human Resources Outsourcing," The CPA Journal 75, no. 6 (June 2005), p. 13.
66. Max Chafkin, "Fed Up with HR?" Inc. 28, no. 5 (May2006), pp. 50–52.
67. A.g.e.
68. A.g.e.
69. A.g.e. Özet için bakınız: www.proformative.com/questions/peo-pros-andcons, Erişim: 30 Temmuz 2015.
70. Diana Reitz, "Employee Leasing Breeds Liability Questions," National Underwriter Property and Casualty Risk and Benefits Management 104, no. 18 (May 2000), p. 12.
71. Chafkin, "Fed Up with HR?"
72. Gilbert Nicholson, "Automated Assessments for Better Hires," Workforce (December 2000), pp. 102–107. Bakınız: www.citygaragedfw. com, Erişim: 5 Mayıs 2015.
73. Listenin tamamı için bakınız: örneğin, Sondra Servais, Personnel Director (Deerfield Beach, FL: Made E-Z Products, 1994); www.hr.com/en/free_forms/, Erişim: 10 Eylül 2012; ve www.entrepreneur.com/formnet/hrcareers.html, Erişim: 10 Eylül 2012.
74. www.officedepot.com/a/ browse/business-forms-taxforms-andrecordkeeping/N=5+516208/;jsessionid=0000zlVADjXrV18WJcAFM0Ped0:13ddq0u44, Erişim: 18 Temmuz 2014.
75. www.ihrim.org, Erişim: 28 Nisan 2008; www.pmihrm.com/hr_software_ vendors.html, Erişim: 18 Temmuz 2014.
76. Bakınız Örneğin: www.effortlesshr.com/hr-software/onlineemployee- management-software ve www.capterra.com/humanresource-software, İkisi için Erişim: 18 Temmuz 2014.
77. www.capterra.com/humanresource-software/, Erişim: 30 Temmuz 2015.
78. Buradan uyarlanmıştır: Kenneth Laudon and Jane Laudon, Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. G7. Bkz. Michael Barrett and Randolph Kahn, "The Governance of Records Management," Directors and Boards 26, no. 3 (Spring 2002), pp. 45–48; Anthony Hendrickson, "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources," Journal of Labor Research 24, no. 3 (Summer 2003), pp. 381–395; and Mike Harmer, "10 Secrets of Successful

Software Implementations," HR Magazine, November 2014, pp. 40–43.
79. "HR Execs Trade Notes on Human Resource Information Systems," BNA Bulletin to Management (December 3, 1998), p. 1. Bkz. Brian Walter, "But They Said Their Payroll Program Complied with the FLSA," Public Personnel Management 31, no. 1 (Spring 2002), pp. 79–94.
80. "HR Execs Trade Notes on Human Resource Information Systems," BNA Bulletin to Management (December 3, 1998), p. 2. Bakınız: Ali Velshi, "Human Resources Information," The Americas Intelligence Wire (February 11, 2004).
81. www.comparehris.com/BambooHR ve www.bamboohr. com/tour.php, Erişim: 4 Mayıs 2015; Sarah Fister Gale, "Hey, You, Get Onto My Cloud…," Workforce, August 2014, pp. 44–45.
82. "HR Execs Trade Notes on Human Resource Information Systems," BNA Bulletin to Management (December 3, 1998), p. 2. Bkz. Ali Velshi, "Human Resources Information," The Americas Intelligence Wire (February 11, 2004).
83. Telif Hakkı: Gary Dessler, PhD, 2011; Buradaki bilgiye dayandırılmıştır: Michelle Conlin, "Netflix: Flex to the Max," September 24, 2007, www.businessweek.com/magazine/content/07_39/b4051059.htm, Erişim: July 3, 2011; Robert J. Grossman, "Tough Love at Netflix," April 1, 2010, www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/2010/0410/Pages/0410grossman3.aspx, Erişim: 3 Temmuz 2011; and David F. Larcker, Allan McCall, and Brian Tayan, "Equity on Demand: The Netflix Approach to Compensation," January 15, 2010, http://hbr.org/product/equity-on-demand-the-netflixapproach-to-compensat/an/CG19-PDF-ENG, Erişim: 3 Temmuz 2011