

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**

YÜKSEK LİSANS MERKEZİ

Elyazması hukukunda

Aliyeva Fatime Natig kızının

**“AZERBAYCAN’DAKİ İŞLETMELERDE ELEMAN SEÇME VE
YERLEŞTİRME UYGULAMALARI”**

Konusunda

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İhtisasın şifresi ve adı 060409 Biznesin İdare Edilmesi

İhtisaslaşma “Biznesin Teşkili ve İdare Edilmesi”

Tez Danışmanı:

Ragif Gasımov Xanbala oğlu

İktisat elmleri üzre felsefe doktoru

Yüksek Lisans Programının Rehberi:

Gabil Manafov Nadir oğlu

İktisat elmleri doktoru, prof.

Kafedra müdiri

Fariz Ahmedov Saleh oğlu

İktisat elmleri üzre felsefe doktoru,doç.

BAKI - 2015

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
YÜKSEK LİSANS MERKEZİ

**“AZERBAYCAN’DAKİ İŞLETMELERDE ELEMAN SEÇME VE
YERLEŞTİRME UYGULAMALARI”**

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Hazırlayan
FATİME ALİYEVA

Danışman
İ. Ü. F. Dr. RAGİF GASIMOV

BAKÜ-2015

Ö Z E T

Bu çalışma insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan eleman seçme ve yerleştirme işlevinin Azerbaycan'daki işletmelerde nasıl uygulandığını analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çünkü Azerbaycan ekonomisinde gözlemlenen gelişim süreci sağlıklı kalkınmayı sağlamak amacıyla işletmelerde etkili İKY uygulamalarını talep etmektedir. Etkili şekilde gerçekleştirilecek eleman seçme ve yerleştirme süreci insan kaynakları departmanında çalışan kişilerin zaman problemini çözecek, yöneticilerin işe alma sürecinde karar almalarını kolaylaştıracak ve en önemlisi doğru işe doğru eleman alımını sağlayacaktır. Yalnız doğru eleman seçilmesi ise yetinmeyen bu süreç elemanın doğru işe yerleştirmesine de katkıda bulunacak ve böylelikle çalışanların motivasyonunu ve işletmenin başarı grafiğini yükselecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde literatur taraması yapılarak ikincil verilerin yardımıyla İnsan Kaynakları Yönetimi bir bilim dalı olarak analiz edilmiş, onun tarihi gelişim aşamaları, önemi, örgüt yapısı ve fonksiyonları detaylı şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetimin en önemli fonksiyonu olan eleman ve yerleştirmenin önemi, bu işlevi etkileyen faktörler, eleman temini kaynakları ve yöntemleri, bu sürecinin aşamaları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise anket uygulaması yapılarak Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarının durumu göz önüne getirilmiştir. Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları zamanı kullanılan yöntem ve kaynaklar analiz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Eleman Seçme ve Yerleştirme.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	iv
TABLolar LİSTES.....	v
ŞEKİLLER.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEORİK TEMELLERİ

1.1. Bir Bilim Dalı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi.....	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.3. İşletmeler için İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	14
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçerisinde Yeri.....	17
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi.....	22
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	27
1.7. İnsan Kaynakları Yönetimine Etki Eden Çevresel Faktörler.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME

2.1. Eleman Teminin İşletme Açısından Önemi.....	52
2.2. Eleman Teminini Etkileyen Faktörler.....	54
2.3. Eleman Temini Kaynakları ve Yöntemleri.....	55
2.3.1. İşletme İçi Kaynaklardan Eleman Bulma.....	56

2.3.2. İşletme Dışı Kaynaklardan Eleman Bulma.....	59
2.4. Eleman İhtiyacının Belirlenmesi.....	66
2.5. Eleman İhtiyacının Belirlenmesinde Yardımcı Araçlar.....	69
2.6. Eleman Seçmenin Önemi.....	74
2.7. Eleman Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler.....	76
2.8. Eleman Seçme Sürecinin Aşamaları.....	78
2.9. Eleman Seçme Yöntemleri.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN'DAKİ İŞLETMELERDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME UYGULAMALARI

3.1. Azerbaycanda İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişim Çizgisi.....	91
3.2. Azerbaycan ve Türkiyede İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaların Karşılaştırılması.....	93
3.3. Çalışmanın Amaçı.....	95
3.4. Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	96
3.5. Verilerin Analizi.....	97
Sonuç.....	100
Kaynaklar.....	102
Ekler.....	112

KISITLAMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR	: Azerbaycan Respublikası
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

T A B L O L A R

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihi Gelişim Süreci.....	10
Tablo 2: Komuta yöneticileri ile İKY yöneticileri arasında İKY sorumluluklarının paylaşılması.....	18
Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasında Fark....	23
Tablo 4: Azerbaycan'daki işletmeler eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarının değerlendirilmesi.....	99
Tablo 5: Azerbaycan'daki işletmelerde dış kaynakların kullanımı.....	100

Ş E K İ L L E R

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	6
Şekil 2. Küçük çaplı İşletmelerde İKY fonksiyonu.....	19
Şekil 3. Büyük çaplı işletmelerde İKY fonksiyonu.....	20
Şekil 4. İKY-in İç Örgüt Yapısı.....	21
Şekil 5. İşe alıştırma süreci.....	33
Şekil 6. Ücret kişi için gelir, kurum için gider kalemidir.....	41
Şekil 7. Ücret Yönetimi Süreci.....	43
Şekil 8. Örgüt , Onun Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi Arasındaki İlişki.....	46
Şekil 9. Aday araştırma, bulma ve seçme süreci.....	55
Şekil 10. İşgören Tedariki İç ve Dış Kaynakların Karşılaştırılması.....	66
Şekil 11. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	67
Şekil 12. İnsan Kaynakları Planlama Süreci İçin Gerekli Bilgiler.....	68
Şekil 13. İş analizi süreci.....	69
Şekil 14. Personel seçim süreci.....	79
Şekil 15. İşin Geleneksel ve Gerçekçi Öntanıtım sonuçları.....	80
Şekil 16. Mülakat sırasında adayın değerlendirilmesini Etkileyen Faktörler....	88

GİRİŞ

Günümüzde işletmeleri bir birinden farklı kılan, rekabette bir adım öne çıkaran temel unsur insan kaynaklarıdır. Rekabette ayırt edici özelliğin ilk başlarda üründe, daha sonraları pazarlamada, dağıtım kanallarında ve fiyatlarda şekillendiği dönemlerden sonra varılan en son nokta, insandır.

Entellektüel sermaye yani insan gücü bir kurumun başarısındaki en önemli faktördür. Dolayısıyla bir kurum için en doğru adayların en profesyonel şekillerde doğru görevlere yerleştirilmesi İnsan Kaynakları'nın en önemli görevi ve stratejik insan kaynakları planlamasının en önemli işlevlerinden biridir.¹

İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu durum ise işletmelerde, işe uygun ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. İşletmenin etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesi yapmış veya yapacak olduğu etkin bir işgören bulma ve seçme sürecine bağlıdır. Bu araştırmada da Azerbaycan'daki işletmeler ele alınarak eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları analiz edilmiştir.

Azerbaycan küresel iktisadi hareketlenmelerle bağlı olarak, aynı zamanda sovetler birliyinin dağılması ile yeni bir ekonomik gelişim sürecine girmiş bulunmaktadır. Bu gelişim süreci insan kaynakları yönetimi alanının temel fonksiyonlarını da çeşitli açıdan etkilemektedir. Eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları zamanı karşılaşılan bazı problemler de bu gelişim sürecinin talep ettiği gerekli zaman, eğitim ve professionalleşme gibi faktörlerle doğrudan ilişki içinde bulunmaktadır.

Araştırmanın amacı Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarını analiz etmek, modern dünya ile ayaklaşmakta yetersiz kalınan yönleri belirlemektir.

Çalışma Azerbaycanda faaliyette bulunan orta ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Bu işletmelerin % 60 hizmet sektörü, % 20 bankacılık sektörü,

¹ <http://www.hermesiletisim.net/blog-ik/secme-ve-yerlestirme-surecinin-onemi> (26.03.15, 23:15)

% 5 ağır sanayi, % 15 gıda sektörüne aittir. Azerbaycan'da faaliyette bulunan bu işletmelerin % 15 yabancı, % 85 ise yerel işletmelerden oluşmaktadır.

Çalışma sürecinde literatür taraması yapılarak ikincil veriler gözden geçirilmiş ve teorik detaylara dokunularak veriler sistemleştirilmiştir, aynı zamanda üçüncü bölümde pratik uygulama kısmı için anket uygulaması yapılmıştır

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi bir bilim dalı olarak ele alınmıştır, farklı kaynaklar elde edilen tanımlar bir araya getirilerek sistemleştirilmiştir, akabinde insan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi, işletmeler açısından önemi, örgüt yapısı içinde yeri ile ilgili bilgiler analiz edilmiştir. Devamında ise insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi karşılaştırılmış, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ayrı ayrılıkda ele alınmış ve sürece etki eden çevresel faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak eleman seçme ve yerleştirme işlevi ele alınmıştır. İlk önce eleman teminin işletme açısından önemi açıklanmış, daha sonra eleman temini kaynakları ve yöntemleri belirlenmiştir. Sonrasında ise eleman seçme kavramı açıklanmış, eleman seçme sürecinin aşamaları ve yöntemleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümde ilk önce Azerbaycanda insan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi göz önüne getirilmiştir, devamında ise Türkiye ile Azerbaycanda İKY uygulamaları karşılaştırılmış, en sonunda ise işletmelere uygulan anket uygulamaları sonucu elde edilen veriler analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEORİK TEMELLERİ

1.1. Bir Bilim Dalı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşme ile birlikte işletmeler ayakta kalabilmek için rekabet becerilerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Rekabette başarı sağlamanın en önemli yollarından biri, işletmelerin sahip olduğu en önemli değer olan insan kaynağına yatırım yapmak ve bu kaynağı en verimli şekilde kullanmaktır.²

İnsan olmasaydı ekonomi olmazdı, nasıl su insanın yaşaması için gerekiyorsa, ekonomi de insana muhtaç, sağlıklı ve düzgün bir ekonomi oluşturmak için hem üretici, hem de tüketici konumunda olan insan emeğine ihtiyaç var.³

Örgütte insan kaynağı her çeşit iş ve ya meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılacak temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkin, etkili ve verimli şekilde değerlendirilmesidir. Verimliliği artırmak için yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarının birçoğunda teknoloji ön plana çıkmakta, insan unsuru ihmal edilmektedir. Bu önemli bir hatadır. İnsanı dikkate almayan yapı, insan davranışların üzerinde ters etki yapmakta ve sonuçta verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.⁴

Dünyada artık ekonomistlerin, devlet öncülerinin ortak düşüncüleri sonucu ekonomide insanın yarattığı değer ne kadar önemli olduğu ve ekonominin insana yönelik yatırımının daha öncelikli olduğu ispatlanmıştır. Çünkü doğal kaynaklar tükenen, insan ise tükenmez servettir. Doğal kaynaklar kullanıldıkça daha çabuk tükeniyor, insan ise tam aksine kendi potansiyelinin

² http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiInsanKaynaklari
(2 ağustos 2014 , 22:51)

³ <http://www.slideshare.net/ikatolyesi/insan-kaynaklarinda-yetenek-ynetimi>
(4 ağustos 2014 , 22:55)

⁴ Öznur Yüksel, **İnsan kaynakları yönetimi** , Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s 8

farkına vardıkça yenilikleri görüyor, sorguluyor ve uyguluyor, yani daha fazla değer kazanıyor.⁵

Yirmibirinci yüzyılın başlarında dünyada çok hızlı değişim, dönüşüm ve gelişmeler yaşanmaktadır. Değişme hızı insanları, doğruyu yanlıştan ayırmalarına fırsat vermeden onları karar vermeye zorlamaktadır. Dünyadaki baş döndürücü değişime uyumda zorluklarla karşılaşılması ve bu gelişmelerin yeterince algılanamaması nedeniyledir ki, bilgi toplumu olma yolunda gelişen toplumun amacı ile, insanların giderek kendilerini gerçekleştirme yolundaki çabaları birbirini zorlamaktadır.⁶

Ekonomide insan önceki dönemlere oranda bir ülkenin kalkınmasında daha büyük ve geniş kapsamlı rol oynamaktadır. Ekonomide insanın nasıl önemli kaynak olması bu ülkede insana yönelik yatırımın hacmi ile ölçülmelidir. Çünkü insan sermayesi hesabına devletler daha çok kazanıyor, sadece doğal kaynaklar hesabına ekonomiyi kaldırmak mümkün değildir. Öyle ki, Dünya Bankası'nın 2005 yılında yaptığı çalışmasının sonuçlarına göre, dünya ekonomik artışının % 16'sı fiziksel sermaye, % 20 doğal kaynaklar ve % 64-i ise insan sermayesi hesabına elde edilmiştir. Demek, insan sermayesine yönelik harcamaların artması sonuçta ülkeyi gelecekte daha zengin ediyor.⁷

İşletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan öneminin dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olduğu dikkate alınır) işletme faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem taşımaktadır. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelen aşamada, İnsan

⁵ <http://www.azadliqciragi.org/node/279> (29 haziran 2014, 15:30)

⁶ Aydın İbrahim , *Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri Ve Önemi*. Mevzuat Dergisi ISSN 1306-0767, şubat 2004. s 2

⁷ <http://www.azadliqciragi.org/node/279> (20.05.2014)

Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir.⁸

İnsanın verimliliğini ve çalışma hayatının kalitesini yükseltmekten sorumlu bilim dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'dir. İnsan kaynakları yönetimi düşüncesi ile değişim ve gelişim süreçlerinin eşzamanlı olması bir rastlantı değildir. Tam tersine, değişim ve gelişimin hedef kitlesinin insan olması nedeniyle, insan kaynakları yönetimi değişim ve gelişimin merkezine yerleşmiştir.⁹

Bir işletmenin insan kaynakları bu işletme için çalışan tüm insanların beceri, yetenek ve çabalarının bütününden oluşmaktadır. Bazı işletmelerde personel, işçi, çalışan gibi adlandırılan insan kaynağının temel özelliği hepsinin işletme amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışmalarıdır. Genellikle bazı örgütlerde fiziki güc sart eden temel kesim "işçi", fiziki güc sarf etmeyen diğer kesim ise personel adlandırılmaktadır, amma ortak özellik her ikisinin insan kaynağını teşkil etmesidir. İşletmelerde başarılı bir yönetim çalışanların kişisel istekleri, hem de örgütün genel istekleri doğrultusunda tüm personelin verimli bir şekilde çalışması için insan kaynağın etkili şekilde yönetimini gerektirmektedir. Bu amaçla da insan kaynakları yönetimi tüm işçi gücünü göz önünde bulundurarak personel arasında sağlam bir ilişkinin kurulmasının temelini oluşturmaktadır.¹⁰

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt

⁸ John Storey ve Keith Sisson , *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, 1993, s.25

⁹ Harun Demirkaya, *Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 27, Temmuz –Aralık 2006, s 6

¹⁰ J. Manmohan, *Human Resousce Managment*. ISBN 978-87-0393-3, bookboon.com, 2013, s 4

düzeydeki işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir.¹¹

İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır . Denisi ve Griffin'e göre bir örgütün insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır.¹²

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çoğunlukla bir örgütte işgörenlerin yönetimiyle ilgili olan felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları adlandırırken kullanılan bir kavramdır. İKY, genel olarak örgütlerde çalışan bireylerin gereksinimlerinin giderilmesine yönelmiştir ve insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır. Çalışma ortamında bireyin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işletme ile olan hukuksal bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, bireysel ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar geçen tüm süreçler, İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yöneticilerinin ne yaptıklarını yada ne yapmaları gerektiğini açıklayan bir alandır. Amaçlara ulaşmak için insan kaynakları departmanı; gerekli sayıdaki ve vasıftaki insanı bulur, geliştirir, faydalı hale getirir, değerlendirir ve işletmede tutar .¹³

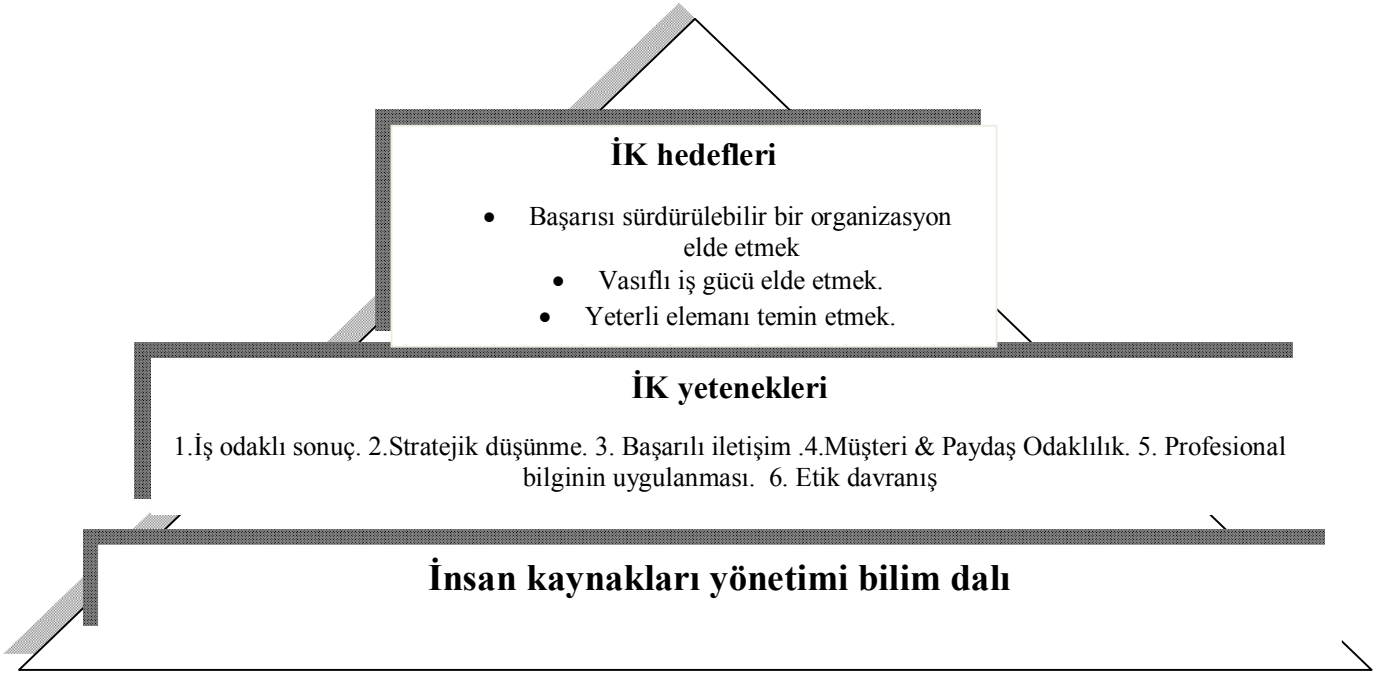
İnsan Kaynakları bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir. Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak,etken bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.

¹¹ Polat Tuncer, *Değişen insan kaynakları yönetimini anlayışında kariyer yönetimi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 31(1), 203, Samsun, 2012.

¹²http://www.emotivasyon.net/bilimselmakaleler/Stratejik_insan_kaynaklari_yonetimi_baglaminde_organlerde_ismotivasyon_sureci.pdf (1 ağustos 2014 00:06)

¹³ Rakif Ferecov, *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama*. Qafqaz üniversitesi yayınları, Bakü, 2011, s 4

İnsan Kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.¹⁴



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi.

Kaynak:

<http://www.3deducators.com/Managementtraining/HRManagement/CertifiedHumanResourceManagementProfessional-CHRMP.asp>

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin en değerli varlığının yani çalışanlarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi ile amaçlanan; çalışanların işletmeye katkılarının en üst düzeye çıkarılması, işletmeyle bütünleşmelerinin sağlanması ve memnuniyetlerinin artırılmasıdır.¹⁵

¹⁴ <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-tanimi-gelisimi-ve-genel-bilgiler/9355886> (4 ağustos 2014 , 23:04)

¹⁵ http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiInsanKaynaklari
(5 ağustos 2014, 12:00)

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.¹⁶

İnsan kaynakları yönetimi anlayış olarak, örgüt merkezine “insan” ögesini yerleştirerek, insan olgusunu ön planda tutan bir yaklaşımdır.¹⁷

İnsan kaynakları yönetimi insanları yönetmek ve etkili bir işyeri kültürü ve ortamı yaratmak için stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi çalışanların hem genel şirket, hem de örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından etkin ve verimli şekilde çalışmalarını sağlıyor.¹⁸

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idarî bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir yönetim anlayışıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür.¹⁹

İKY, bir organizasyonun, vizyon ve misyon doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu işgücünü en optimal bir biçimde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plân,

¹⁶ Lloyd. L.Byars-Leslie W.Rue, *Human Resource Managment*, 5.Ed. Irwin Inc.Co.,1997, s 4

¹⁷ Emel Erdoğan , *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013. s 6

¹⁸ http://humanresources.about.com/od/glossary/h/hr_management.htm (5 ağustos 2014)

¹⁹ G.Küçükaya, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s 5

program ve stratejilerin uygulanmasıdır. İşletme içindeki çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye ilgili bir alan olan İKY, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir.²⁰

İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir²¹.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren dünyamız, değişim olgusunun etkisine girmiştir. Değişim, organizasyonların bütün dinamiklerini köklü biçimde değiştirmektedir. Organizasyonlara hayat veren temel kaynak insandır. Bu nedenle değişim ve gelişime ilişkin her süreç, bir şekilde çalışma hayatındaki insanı da etkilenmektedir.²²

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde Yeni nesil İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.²³

"İnsan Kaynakları" kavramı 20. yüzyılda ortaya çıkmıştır, fakat insan ırkı bundan çok daha uzun bir süredir ki seçim yaparken yetenekli bireyleri ayırt etmekteydi. Hatta tarih öncesi dönemde, insanlar bir liderlik pozisyonu için onu seçmeden önce dikkatlice bir adayın yeterlilik derecesini belirlemekteydi.

²⁰ <http://www.gencsau.com/forum/insan-kaynaklari-yonetimi-nedir-t8695.0.html> (4 ağustos 2014, 22:47)

²¹ İlhami Findıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s 166

²² Harun Demirkaya, a.g.e, ss 1-23

²³ blog.milliyet.com.tr/degisen-yonleriyle-insan-kaynaklari-yonetimi/Blog/?BlogNo=304095 (5 ağustos 2014, 23:00)

Buna ek olarak, insanlar belirli bir görevi yerine getirirken bireylerde gerekli bilginin olmasının ne kadar büyük bir önem arz ettiyinin farkındaydı. Tarihi bakımdan insan kaynaklarının geliştirilmesi insanların işlerini daha iyi yapması, gerekli malzemeleri nitelikli bir şekilde kullanmasını içeren yeterli eğitime dayanmaktaydı.²⁴

Esasen, günümüzde değişim ve kurumsallaşma isteğinin ulaştığı boyutlar, insan kaynakları yönetiminin geleceğine de ışık tutmaktadır. Bir tarafta organizasyona katkılarını ispatla yükümlü olan bir insan kaynakları yönetimi, diğer tarafta acımasız rekabet koşulları nedeniyle küçülme ve daha etkin olma baskısı altındaki organizasyonlar, ortak hedef ve çıkarlarda buluşmaktadır. Organizasyonlar, insan kaynaklarından azami yararı elde edebilmek için bilimselliği kanıtlanmış her yönteme başvurmaktadır. Bu durum insan kaynakları yönetimine de daha stratejik rol ve sorumluluklar yüklemekte, organizasyonun hayatiyetini sürdürebilmesi için en önemli fonksiyon haline getirmektedir. Bunun yanında yaşanmakta olan bilgi toplumu süreçlerinin insan kaynakları yönetiminin geleceğine ilişkin bir çok soruyu beraberinde getirdiği bir gerçektir. Bu sorulara henüz yanıt verilmemiş olmasına rağmen, bilgi insanına verilen önem nedeniyle, insan kaynakları yönetimi organizasyonlar için değerli olmaya devam etmektedir. Aynı gelişmeler, bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin değişerek, küçülerek fakat daha da etkinleşerek, işletme yönetiminin önemli bir enstrümanı olmaya devam edeceğini ortaya koymaktadır.²⁵

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi farklı kaynaklara göre farklı biçimde değerlendirilmektedir. Aşağıdaki bölgeye göre esas itibarile İKY gelişimi üç döneme ayrılmaktadır:

1. İlk dönem
2. 1900-1960

²⁴ http://www.ehow.com/info_7737165_history-human-resource-development.html (5 ağustos 2014 , 00:24)

²⁵ http://www.ikyworld.com/iky/bilgi_topl_iky_sonumu.htm (6 ağustos 2014, 11:00)

3. 1960-dan günümüze

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

<i>İlk dönem</i>	<i>1900-1960</i>	<i>1960-dan günümüze</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>İşçiler için kayıt sistemi</i>• <i>Yeni işçilerin kiralınması</i>• <i>Fabrikalarda sosyal programlar için gönüllü tanıtım</i>• <i>İlk uygulanan iş güvenliği kanunları</i>• <i>Temel zor becerilerin eğitimi</i>• <i>Fabrikalarda eğitim kursları</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Personel Bölümü</i>• <i>Ticaret Birlikleri</i>• <i>Sıkı iş güvenliği tanıtımı</i>• <i>İşçiler için sosyal programlar</i>• <i>Sıkı beceri eğitimi</i>• <i>Verimliliğe odaklanma</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>İş ortaklığı</i>• <i>Temel Beceriler</i>• <i>Yetenek Gelişimi</i>• <i>Yetenekler için rekabet</i>• <i>Dış kaynakların kullanımı</i>• <i>Liderlik</i>• <i>Çeşitlilik</i>• <i>Yenilikler</i>

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişim Süreci

Kaynak: http://www.ehow.com/info_7737165_history-human-resource-development.html

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirebilecek ilk uygulamaları tarih derinliklerinde görmek mümkündür. Tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı işletmelerin yaygın olduğu dönemlerde çalışanların kayıtlarının tutan bir görevlinin varlığı bilinmektedir. Kayıt tutucu, çalışanların günlük işe geliş gidişlerini, çıkardıkları işi ve çalışma sürelerini takip ederek, ücret ödemeye ilişkin bir alt yapı hazırlamaktadır. Dolayısıyla kayıt görevlisi personel fonksiyonu icra eden kişidir. Kayıt tutucu olarak görevli olanlar küçük işletmelerde bizzat işletme sahipleridir. Bazen de çalışanlardan biri veya kıdemli bir çalışan kayıt tutmakla görevlendirilmiştir. Giderek çalışan sayısı arttıkça, ücretlerle de ilgili olan bir muhasebe elemanı, çalışanların kayıtlarını

tutmakla görevli olarak organizasyonlarda yer almıştır. Sonuç olarak, çalışanların kayıtlarının tutulması ihtiyacının ortaya çıkması, personel fonksiyonunun bilinen ilk öncüleri olan kayıt görevlilerini ortaya çıkarmıştır.²⁶

Genelde II. Dünya savaşından sonra kavramın ortaya çıktığı bilinir, oysaki daha eski dönemlere dayanmaktadır. Örneğin, ünlü Babilli Hammurabi kanunlarında ücretlendirme sistemleri, M.Ö 1600’lerde Çinlilerde ilk iş bölümü ve uzmanlaşma, M.Ö 400’lerde Çinlilerde personel devir hızının yüksekliğini kullandıklarına rastlıyoruz.²⁷

İnsan Kaynakları ilk olarak büyük fabrikaların evrimi ile daha çok ilgi görmeye başladı. Bu 18. yüzyılda oldu, yeni endüstriyel yaklaşımın hızla gelişmesi büyük ölçüde dünyanı da değiştirdi. Hızlı ve ucuz üretim birçok sanayi için bir öncelik haline geldi. Fabrikalar bir günde 16 saat kadar çalıştı binlerce işçi kiraladı. Böylelikle, birçok fabrika çalışanlarına kendi konfor ve memnuniyetini artırmak için gönüllü programları tanıtmaya başladı. Öte yandan, hükümet bazı temel insan haklarını ve iş güvenliği mevzuatı tanıtmak için müdahale etmeye başladı.²⁸

Personel sorunlarının önemli olarak görülmesi bu günkü anlamda İKY uygulamalarının ilk örneklerini ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda:

- 1776’da Adam Smith’in işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları;
- 1786’da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için yaptıkları ilk grev;
- 1794 yılında Amerika’da ilk kar paylaşımı planının uygulanması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkarılması;

²⁶ Öznur Yüksel, a.g.e, ss 26-30

²⁷ <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html> (5 ağustos 2014 ,18:30)

²⁸ <http://www.creativehrm.com/hr-management-history.html#U-DCJqNQPxh> (5 ağustos 2014, 18:00)

- 1850 yılında Londra Sanayi Sergisinin açılmasından sonraki gelişmeler, İKY alanında öncü oluşumlara örnek teşkil ederler.²⁹

Bilimsel olarak İnsan Kaynakları kavramı söylediğimiz gibi ilk olarak Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Bu dönemde ekonomik hayat hızla gelişmekte, önemli sanayi kuruluşları doğmakta ve insanlar evleri yerine fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Fakat 1890' larda NCR Corporation'ın ayrı personel ofisi açmasıyla Personel Yönetimi Bölümü olarak tarihteki yerini almıştır.³⁰

1900 yılında ise B.F.Goodrich Almaniyada ilk istihdam departmanını kurmuştur. 1910-1920 yıllar arasında Elton Mayo ve arkadaşları Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorn kasabasında bulunan Western elektrik firmasında bir dizi araştırma gerçekleştirdiler. Bu çalışmalara göre insan faktörü ön planda tutulmuş ve insanların işlerinde daha fazla tatmin olduklarında daha fazla çalışacakları ve işçilerin üretkenliklerinde duygusal faktörlerin çok gerçekçi faktörlerin önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Literatürde “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” olarak kabul görmüştür. İnsan kaynakları yönetimi, tarihsel gelişmeler ve bu tarihi olaylara bağlı olarak her dönemde ortaya atılan çeşitli yönetim teorileri doğrultusunda gelişme göstermiştir.³¹

ABD'de büyüyen Fordist şirketler aracılığıyla kitlesel üretimin yaygınlaşmasıyla, üretkenlik, fiyata endeksli toplu pazarlık gibi araçlarla üretim maliyeti olarak ücretler denetim altına alınmıştır.

Tam istihdam temelli, ulusal yurttaşlık esasına dayalı refah hakları yaklaşımı ve buna karşılık Fordist sendikalar ve Fordist şirketlerden oluşan bir kurumsallaşma söz konusu olmuştur. Parçalanmış işgücü piyasasındaki dezavantajlı kısımlar (özellikle kadınlar) ve küçük-orta büyüklükteki şirketler bu

²⁹ Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Fakülte Yayın No 225, İstanbul, 1993 s 112

³⁰ <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>

³¹ <http://blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-tarihsel-surec/Blog/?BlogNo=202707>

(5 ağustos 2014, 00:05)

yapının bedelini ödemek zorunda kalmıştır. Kapitalist gelişme devlet yönetimini zafiyete uğrattıkça, kapitalizmin bazı çelişkileri yeniden belirginleşmiştir.³²

Collin'e göre, I ve II. Dünya Savaşları konumuz açısından birkaç etkiye yol açmıştır. Yaşananlar yöneticilerin işçilere karşı tutumlarını değiştirmelerine, otokratik kontrolden vazgeçmelerine, iş ortamında demokratikleşmeye yol açmıştır. İşgücünün çalışma koşullarına harcanan dikkat artmıştır. Endüstri Psikolojisinin de gelişimiyle PYteknikleri, donanım ve iş ortamlarının ergonomik tasarımları geliştirilmiştir. Savaşın kaynakları etkin kullanmayı gerektiren koşulları personel uzmanlığının oluşumunu zorunlu kılmıştır.³³

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin yeni bir transformasyonuna tanıklık etmektedir. "Sistem yaklaşımı" çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgüt-çevre uyumu ve değişim yeteneği, başarının şartı olarak görülmüştür. Bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır.³⁴

Yine insan kaynakları yönetimi dönüşümünü destekleyen bir hareket olarak aynı dönem içinde (1960 yılında) Amerika'da Human Resources Management dergisi yayın hayatına girmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşüme katkı yapan diğer bazı gelişmeler de özetle:

- 1960'lı yıllardan itibaren kalite kontrol felsefesinin katkılarıyla Japonya'da elde edilen başarılar,
- 1980'li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi,
- insana ilişkin olgulara bütünlük içinde bakılma ihtiyacı,
- verimlilik ve gelişime bağlı bir döneme girilmesi ve verimlilik kriterlerinin insana odaklanmaya başlanması

³² Orhan, K. (2010) *Amerika Birleşmiş Devletleri ve Avrupada İnsan Kaynakları Yönetimin Karşılaştırılması*. Ege Akademik Bakış 10(1) 2010: 271-301

³³ Çakır, Armağan E. (1999): "*Human Resources Management in International Context with Special Reference to the UK, Spain, and Turkey*."Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi AB Enstitüsü, s 257

³⁴ http://www.ikyworld.com/iky/bilgi_topl_iky_sonumu.htm(6 ağustos 2014 09:05)

- salt personelin özlük işleriyle endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kalması gibi düşüncelerin artmış olmasıdır.³⁵

İnsan kaynakları yönetiminin, bireyi ait olduğu örgüte edilgen bir faktör olarak uyması gereken ve verimliliğin ancak işbölümü ve sıkı denetimle sağlanabileceğini vurgulayan dar kapsamlılığı, 1970’lerde biraz gelişme göstermişse de, bireyin bütünlüğüne saygının önemi ancak, 1980’lerde yavaş yavaş olgunlaşan ve değer kazanan bir yönetsel yaklaşım haline gelmeye başlayabilmiştir. Yönetim ve yönetici kavramları yerine, liderlik yaklaşımı benimsenmiş ve insanın toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarına saygı ön plana çıkmıştır. Japonya’da elde edilen başarılar, Toplam Kalite Anlayışı ve katılımcı yönetim uygulamaları, 1980’li ve 1990’lı yıllarda, insan kaynaklarının sıradan bir üretim girdisi olmadığını, tam tersine, işletme performansının ve başarısı temel unsuru hatta tek kaynağı olduğu bilincini geliştirmektedir.³⁶

1.3. İşletmeler İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüz işletmelerinde rekabette üstün duruma geçmenin yolu, insan kaynağına gereken önemi vermektir. Bunun için de emeğe yönelik tüm kararlarda hata payını en aza indirmek gerekir. Birbirinden farklı yapıda olan ve farklı görevlerde çalışan onca insanı etkin ve verimli bir biçimde çalıştırmak, işletmenin yaşamını garanti altına almak demektir.³⁷

Bir işletmedeki İKY uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Böylece İKY, işletme için bir kaldıraç görevi görebilir. Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin

³⁵ Ahmet Selamoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara, 1998, s 124

³⁶ Ferecov, a.g.e, s 56

³⁷ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-onemi/> (8 Kasım 2014 09:15)

değişen koşullara kısa sürede uyması mümkün olabilir. Bunlara ilave olarak İKY ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.³⁸

İnsan Kaynakları yönetimi bir işletmenin faaliyete geçebilmesi için gerekli olan üretim faktörlerinden birisi ama en değerlisi olan insan unsurunun işe alınmasından başlayarak, yerleştirilmesine, görevinin kapsamının belirlenmesine, motivasyonunun sağlanmasına, eğitim ihtiyacının giderilerek kariyerinin önünün açılmasına, performans ölçümünden, ücretlendirilmesine, ve işten çıkarılmasına kadar daha birçok konuda söz sahibidir. Aslında İnsan kaynakları bölümünün üzerine çok büyük görevler düşmektedir, bir insana nasıl kanı, can katıyorsa, bir işletmeye de can katan, personelidir. İşte insan kaynakları da bu unsurla, yani işletmenin rakiplerinin karşısında sahip olabileceği en güçlü rekabet avantajı olabilecek, insan faktörünün yönetimiyle ilgilenir. Unutmayalım ki, diğer üretim faktörleri kopyalanabilir (aynı miktarda sermaye sahipliği, aynı makineler ve aynı malzemeler) ancak hiçbir işletme içinde insan unsuru olan yönetim kademesindeki kadroları ve işyerinin insan gücünün, yani toplamda bir işletmenin personelinin aynısını bulamaz.³⁹

İnsan işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların nitelik ve yeteneklerini ön plana çıkararak, grup halinde çalışmaya teşvik ederek, kendisi ve işletme için en uygun davranışa yönltilmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurlarıyla sağlanmaktadır. Burada amaç en başta eğitim olmak üzere çalışanların katkılarının en üst düzeye çıkarılması, işletmeyle bütünleşmelerinin sağlanması ve memnuniyetlerinin arttırılmasıdır. “O halde

³⁸ Leman Bilgin ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, , ISBN, 978 9760449-2, Eskişehir ,Temmmuz 2007 s
7

³⁹ http://staff.neu.edu.tr/~noze/index_dosyalar/Page663.htm (8 kasım 2014, 15:30)

insana yapılan yatırım işletmeler açısından tüketim değil yatırım harcaması niteliği taşımaktadır.⁴⁰

İnsan odaklı, katılıma, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanmaya başlanmış, işletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. Bu süreçte “insan” unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkili olmakta işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir. Kısaca rekabette üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. Bu çerçevede klasik personel yönetimi ve çalışan ilişkisinden farklılaşan, insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışan bir anlayış ön plana çıkmaktadır⁴¹

Bir işletmenin çok zeki ve çalışkan yöneticileri bulunabilir. Bu yöneticiler çok güzel planlar hazırlayabilirler, etkili bir oraganizasyon şeması çizebilirler, üretim sistemleri kurabilirler ya da karmaşık muhasebe teknikleri kullanabilirler. Fakat onlar yalnız insanları işe alıyorsa ya da bu insanları yüksek performans gösterecek şekilde yönlendiremiyorlarsa, başarısızlık kaçınılmazdır. Bu bakımdan insan kaynakları bir işletmede

- ❖ Personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi,
- ❖ Personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması,
- ❖ İşletmede yararsız tartışmalarla zaman kaybı,
- ❖ Bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılması,
- ❖ Yasal yükümlülüğünü yerine getirmeyen bir işletme imajının doğması ihtimali ,

⁴⁰ A. Çalış , **İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri**, İgeme Yayını, Ankara, 2000 s 7

⁴¹ Ahmet Selamoğlu. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği**, İşveren Dergisi, C:XXXVII, S:10, Temmuz, 2000 s 13.

- ❖ Personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikayetlenmesi,
- ❖ Endüstriyel ilişkilerin bozulması ,
- ❖ İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanamaması ,
- ❖ Genel performansın düşmesi ,

gibi durumları önler .⁴²

İKY geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlığı olan bir yaklaşım getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin her faaliyet örgütün stratejik amaçları doğrultusunda ifa edilir. Bu bakımdan amaçların gerçekleştirilmesi açısından insan kaynakları yönetimi, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir. Örgütün başarısında bu kadar öneme sahip olan insan kaynakları yönetimi, yönetimin ve işgücünün ortak çıkarları üzerinde durur. Bu, aynı zamanda, örgütte olumlu bir kültürün oluşturulmasıyla ve tüm personelin kendini örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştirilmesiyle ilgilidir.⁴³

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı

Bir organizasyonun başarısı, bu organizasyonu oluşturan birimlerin sağlam ve amaca uygun bir yapılanmaya sahip olmalarına yakından bağlıdır.⁴⁴ Örgüt yapısı örgütü oluşturan işlevlerin formel ve sistematik şekilde düzenlenmesi ve işlevler arasındaki ilişkilerin kurulmasıyla ortaya çıkan tasarımdır. Yapı belirli bir “büyüklük” içerisinde bir taraftan örgütsel işlev ve görevlerdeki farklılaşma diğer taraftan “bütünleşme” ile oluşan sistematik bir kalıptır. Örgüt büyüklüğü ile birlikte farklılaşma ve bütünleşme örgütün biçimsel yapısını oluşturur. Örgütte biçimsel yapının dışında örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerden doğan biçimsel olmayan bir yapıda oluşabilir.⁴⁵

⁴² BİLGİN Leman ve diğerleri, a.g.e s

⁴³ Dursun Bingöl , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2003 s 7

⁴⁴ İlhami Fındıkçı, a.g.e, s 34

⁴⁵ www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.pp (22 kasım 2014, 15:00)

İK birimleri, işçörenlere, yöneticilere ve örgüte yardım etmek için oluşturulur. Kuşkusuz bu birimlerin yöneticileri ve uzmanları diğör birimleri yönetme yetkisine sahip değildir. Yine de bu kişiler, tavsiyede bulunma yetkisi olarak adlandırılan “kurmay” yetkiye sahiptirler.

Tablo 2. Komuta yöneticileri ile İKY yöneticileri arasında İKY sorumluluklarının paylaşılması

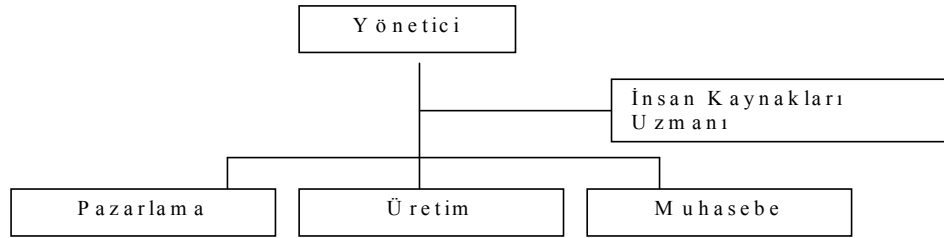
Eğitme ve geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> İşe yeni giren personeli şirket ve iş hakkında bilgilendirmek Personel geliştirme faaliyetleri için değerlendirme yapmak ve İK yöneticisine önerilerde bulunmak Etkili ekipler oluşturulmasında liderlik yapmak ve yetkilendirme sağlamak Yeterli/uygun personel performansı için değerlendirme formlarını kullanmak Personelin kariyer ilerlemelerini değerlendirmek ve onlara kariyer seçenekleri konusunda önerilerde bulunmak 	<ul style="list-style-type: none"> İşe alıştırma programını ve kullanılacak dokümanları hazırlamak Eğitim gereksinimlerini saptamak, eğitim programlarını organize etmek, uygulamak ve değerlendirmek. Vizyona dayanarak hazırlanan yönetici geliştirme planına ilişkin üst yönetime önerilerde bulunmak. Kalite iyileştirme ve ekip çalışmasını gerçekleştirme konusunda temel bilgi kaynağı olmak. Performans değerlendirme sistemini kurmak, araçlarını geliştirmek, sistemin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak.
İşçi-işveren ilişkileri	<ul style="list-style-type: none"> Sağlıklı işçi-yönetim ilişkilerini sürdürmek için karşılıklı saygıya ve güvene dayalı bir örgüt iklimi geliştirmek. Personelle sürekli fikir birliğine dayalı olarak hareket etmek. Şirketin şikayet prosedürünün sürekli olarak personelle fikir birliği oluşturacak şekilde işletilmesini sağlamak ve ilgili incelemelerden sonra şikayet hakkındaki son kararı vermek. Toplu pazarlık görüşmelerinde İK ile birlikte çalışmak. 	<ul style="list-style-type: none"> Personelin memnuniyetsizliğini moral ve sendikal çabalara yol açabilecek diğör problemlerini sezinlemeyi sağlayacak bir gözle incelemek. Sözleşme terimlerinin yorumlanması ve sendikalarla görüşmeler sırasında yasal tuzaklardan kaçınılması konularında komuta yöneticilerini eğitmek. Şikayetlerin nasıl idare edileceği konusunda komuta yöneticilerine önerilerde bulunmak ve şikayetler konusunda fikir birliği sağlamada tüm taraflara yardımcı olmak.
Personel bulma ve seçme	<ul style="list-style-type: none"> Söz konusu işin spesifik görevlerini ve sorumluluklarını listeleterek iş analistine yardım etmek. Gelecekteki kadrolama gereksinimlerini ve işe alınması gereken insanları İK bölümüne bildirmek. Personel seçmede kullanılacak testlerin hazırlanabilmesi için işin gerekliliklerini tanımlamak. Adaylarla görüşmek ve en son seçim kararını vermek. 	<ul style="list-style-type: none"> Bölüm yöneticilerinden elde ettiği veri doğrultusunda iş tanımlarını ve iş gereklerini hazırlamak. Terfi ettirilebilir nitelikteki personeli gösteren terfi planları hazırlamak. Nitelikli adayların bulunabileceği kaynakları geliştirmek ve bir aday havuzu oluşturabilmek için aday arama ve bulma faaliyetlerini yapmak. İlk eleme görüşmesini yapmak ve uygun adayları bölüm yöneticisine göndermek.
Personel güvenliği ve sağlığı	<ul style="list-style-type: none"> Personel ve yöneticiler arasında haberleşme hatlarını açık tutmak. Böylece personel önemli şirket meselelerinde birlikte hareket eder, ilgilerini ve sıkıntılarını açıklayabileceği çeşitli araçlara sahip olur. Disipline etme, işten çıkartma ve iş güvenliğiyle ilgili personele adil davranıldığının garanti edildiğinden emin olmak. Personeli sürekli olarak güvenli çalışma alışkanlıklarına yönlendirmek. Kaza raporlarını doğru ve zamanlı bir şekilde hazırlamak. 	<ul style="list-style-type: none"> Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya haberleşmeyi teşvik etmede kullanabilecekleri teknikler konusunda komuta yöneticilerine önerilerde bulunmak. Adil davranışı garanti eden süreçler geliştirmek ve bunların kullanılması konusunda komuta yöneticilerini eğitmek. Çalışma güvenliğini sağlayacak kuralları geliştirmek üzere işleri analiz etmek ve makinelerden korunma, bakım-onarım gibi güvenlik aparatlarının tasarımıyla ilgili önerilerde bulunmak. Kazaları sürekli izlemek, nedenlerini analiz etmek, kazalardan korunmak için alınması gereken önlemler konusunda önerilerde bulunmak ve gerekli formları ilgili makamlara göndermek.
Ücretlendirme	<ul style="list-style-type: none"> Ücretlendirme kararlarına dayanak olarak hizmet etmesi için her bir işin içeriği ve değeri hakkında bilgi sağlayarak İK bölümüne yardım etmek. Personele hangi tür teşviklerin ne zaman ve nasıl ödeneceğine karar vermek. Şirketin personele sağlayacağı ek olanak ve hizmet paketlerine karar vermek. 	<ul style="list-style-type: none"> İşleri değerlemek. Piyasa ücret araştırmaları yapmak. Finansal teşvikler ve ödeme seçenekleri konusunda komuta yöneticilerine öneriler sunmak. Komuta yöneticileriyle görüşerek/tartışarak personele sağlanacak ek olanak ve hizmet paketlerini geliştirmek.

Kaynak: Dessler (2000), s 7

Buna karşılık “emir komuta” yetkisi , mal ve hizmet üreten birimlerin faaliyetlerini doğrudan yönetme yetkisidir. Hat yetkisine sahip olanlar, bazen hat veya işlevsel yöneticiler olarak adlandırılırlar. Hat yetkisine sahip olanlar , bazen hat veya işlevsel yöneticiler olarak adlandırılırlar. Hat yöneticileri, üretim, performans ve insanlar hakkında kararlar alırlar. Bu yöneticiler terfileri gerçekleştirirler, işle ilgili görevlerle ve diğer insanlarla ilişkili kararları belirlerler, başarı ve başarısızlıktan sorumlu olurlar. İKY uzmanları hat yöneticilerine tavsiyede bulunarak, onlara yükümlülüklerini yerine getirmelerinde yardımcı olurlar.⁴⁶ Yöneticilerin yetki tipleri :

- ❖ Komuta yetki: işletmenin asıl amacıyla doğrudan ilgili faaliyetleri kapsayan ve emir verme hakkını içeren en temel yetki tipidir.
- ❖ Kurmay yetki: işletmenin amaçlarıyla dolaylı olarak bağlantılı faaliyetleri kapsayan yardımcı bir yetki tipidir.⁴⁷

Küçük kurumlarda insan kaynakları yönetiminin organizasyon yapısı içinde sınırlı bir yer tutacağı açıktır, bu tür kurumlarda çoğu zaman insan kaynakları ile ilgili bağımsız bir birim ihtiyacı yoktur. Ancak insan kaynakları ile ilgili işleri yürütmek amacıyla bir uzmana gereksinim vardır. İnsan kaynakları yöneticisi ya da insan kaynakları uzmanı olarak görevlendirilecek kişi, orta ve büyük kurumlardaki insan kaynakları merkezlerinin yürüttüğü çalışmaların gerekli olan kısımların gerçekleştirmeye çalışır.⁴⁸



Şekil 2. Küçük çaplı İşletmelerde İKY fonksiyonu

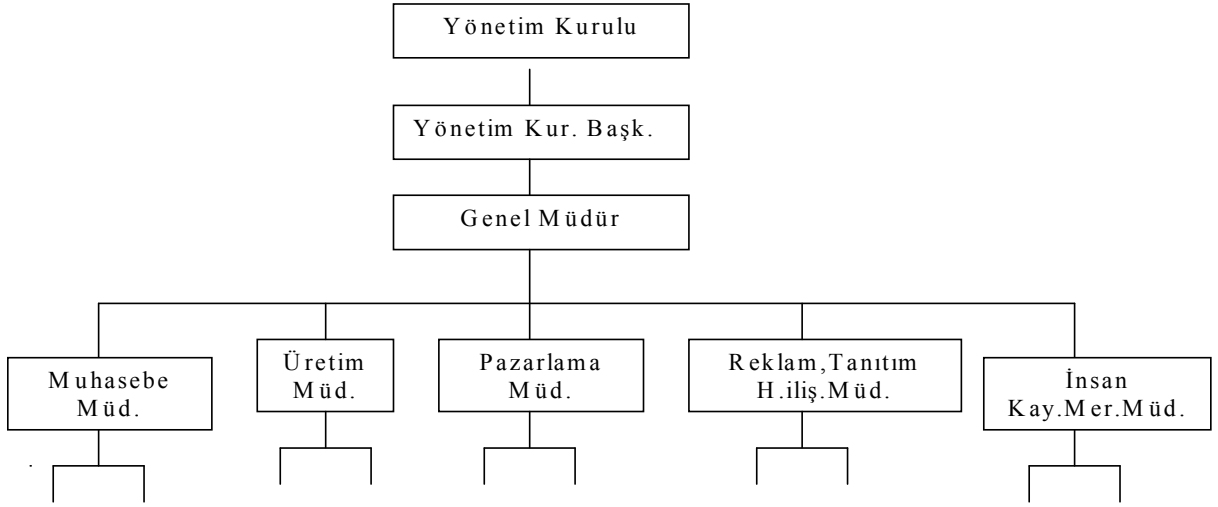
Kaynak: www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.pp

⁴⁶ Dursun Bingöl, a.g.e .s 43

⁴⁷ www.tobb.org.tr/.../İNSAN%20KAYNAKLARI (16 Kasım 2014 12:00)

⁴⁸ İlhami Fındıkcı, a.g.e s 38

İK bölümünün yeri belirlenirken bu bölümün doğrudan kime bağlı olarak çalışacağı saptanmalıdır. Bu kişi genel müdür, koordinator ya da bir genel müdür yardımcısı olabilir.



Sekil 3. Büyük çaplı işletmelerde İKY fonksiyonu

Kaynak: www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.pp

İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin başında üst yönetimin tutumu ve örgütte benimsenen kültür Diğer faktörler arasında örgütün büyüklüğü, coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği ve çalışanların sendikalı olup olmadıkları sayılabilir .⁴⁹

- 1) Üst yönetim felsefesi: Bir örgütte üst yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şeyin hak ettiği önemi kazanmayacağı bilinmelidir. Başarı için İK bölümünün saygınlığı artırılmalıdır.
- 2) Örgüt kültürü: Örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlardır. Alışkanlıklar, gelenekler, inançlar, değerler ve normlar yazılı politika, prosedürler ile kendini gösterir.

⁴⁹ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/> (23 Kasım 2014, 15:00)

- 3) Örgütün büyüklüğü: Küçük işletmelerde İK bölümü kurulmamakta bu tür işleri muhasebeci yürütmüktü veya küçük bir personel birimi kurulmaktadır.
- 4) Coğrafi yerleşim: Birden çok fabrika veya şube varsa her işyerine ayrı İK bölümü oluşturulmalıdır
- 5) Faaliyetlerin yapısı: Ürün sayısı, türüne, standartlaşma derecesine ve kullanılan teknolojiye göre değişir.
- 6) Çalışanların niteliği: Çalışanların nitelikleri arttıkça beklentiler artar ve bunu karşılayacak İK yapılanması gerekir
- 7) Sendikalaşma oranı: Sendikalaşmaya bağlı olarak işçi işveren ilişkileri önem kazanır.⁵⁰

Şekil 4. İKY-in İç Örgüt Yapısı



Kaynak: <http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/>

İK bölümünün iç örgüt yapısı oluşturulurken bazı soruların yanıtlanması gerekir. Bu sorulardan ilki İK bölümünden hangi faaliyetlerin beklendiğidir. Daha önce de üzerinde durduğumuz gibi İK bölümünde planlama, insan kaynaklarını elde etme, elde tutma ve performansı artırma amaçlarını

⁵⁰ <http://www.slideshare.net/mstfcng/insan-kaynaklar-ve-rgtlenmesi> (23 kasım 2014 ,15:20)

gerçekleştirebilmek için pek çok faaliyet yapılmaktadır. İşletme üst düzey yönetimi bu faaliyetlerin hangisine daha çok önem ve öncelik verdiğine bağlı olarak alt birimler/bölmeler oluşturacaktır⁵¹

- a) İK üst düzey yönetimi: Şirket politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan ve İKY”den birinci derecede sorumludurlar İK direktörü, İK koodinatorü, İK yöneticisi veya müdürü, genel müdür yardımcısı olabilir.
- b) İK yöneticisi: Çeşitli fonksiyonel alanlarda yayılmış olan programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmandır İK müdürü, personel müdürü, idari işler müdürü veya şefi olabilir.
- c) İK uzmanı: Genellikle İKY kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonlardır. Sistem uzmanı, görüşmeci, ücret analisti eğitimcisi olabilir.
- d) İK destek personeli: Bu kişiler bölümdaki işleri kolaylaştırır ve destek sağlarlar. Memur, sekreter, bilgisayar operatör ve programcı, hizmet personeli olabilir.⁵²

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasında Farklar, Benzerlikler

Klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında işgören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; işgörenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynakları yönetiminin bir alt çalışma alanını oluşturur.⁵³

⁵¹ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/> (23 kasım 2014, 16:30)

⁵² <http://www.slideshare.net/mstfcng/nsan-kaynaklar-ve-rgtlenmesi> (24 kasım 2014 , 23:30)

⁵³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul 1999 s 13,:

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klassik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşle çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasında Fark

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı).

Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, s.11.

İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Yönetiminden daha geniş kapsamlıdır. Personel yönetimi kapsamı, insan gücü planlaması, işe alma, iş analizi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş hukuku, personel eğitimi ve ilgili görevler gibi fonksiyonel aktiviteleri içerir. İnsan kaynakları yönetimi tüm bu faaliyetleri artı liderlik, motivasyon, örgüt kültürü, paylaşılan değerler, iletişimi geliştirmek gibi örgütsel gelişim faaliyetlerini de içerir.⁵⁴

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekte olup, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; işletmelerde stratejik bir role de sahip değildir. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev

⁵⁴ <http://www.brighthubpm.com/resource-management/75775-personnel-management-vs-human-resource-management-whats-the-difference/> (16 kasım 2014, 15:30)

üstlenmemektedir.⁵⁵ Personel yönetimi adil şartlar ve istihdam koşulları sağlamayı amaçlayan bir baskın idari kayıt tutma işlevidir.⁵⁶

Personel yönetiminin temel işlevi;

- ❖ Yönetimle işgörenler arasında bir köprü kurmak,
- ❖ İşgörelere yönetimin ne beklediğini, işgörelerin anlayacağı dilden anlatmak,
- ❖ Bu doğrultuda yönetime işgörelerden en iyi verimi nasıl alabileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunmaktır.

Bu işlevleriyle personel yönetimi daha çok kayıtların tutulması, dosyalanması ve örgütte işgörelere ilişkin kuralların işletilmesine yönelik bir çeşit sekreterlik olarak tanımlanmıştır. Personel yönetimi bu temel işlevleri doğrultusunda personelin seçimi, yerleştirilmesi, ücret, maaş, yasal haklar, sorumluklar, denetim gibi teknik süreçler üzerine odaklanırken, örgütteki insan kaynağını örgüt için bir araç olarak görmüş ve insanın varlığını örgütün varlığına dayandırmıştır.⁵⁷

Personel yönetimi bu temel işlevleri doğrultusunda personelin

- seçimi,
- yerleştirilmesi,
- ücret,
- maaş,
- yasal haklar,
- sorumluklar,
- denetim

⁵⁵ <http://www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html> (16 kasım 2014 16:50)

⁵⁶ <http://www.brighthubpm.com/resource-management/75775-personnel-management-vs-human-resource-management-whats-the-difference/> (16 kasım 2014, 17:55)

⁵⁷ Karşlı, M. D. **Yönetmel Etkililik** , Pegem A Yayıncılık, Ankara 2004 ss 106, 107

gibi teknik süreçler üzerine odaklanırken, örgütteki insan kaynağını örgüt için bir araç olarak görmüş ve insanın varlığını örgütün varlığına dayandırmıştır.⁵⁸

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek yanlış olur. Hatta bazı kaynaklarda personel yönetimi konusu ile ilgili bilgilerden onun insan kaynakları yönetimi ile çok büyük benzerlikleri olduğu sonucuna varmak bile mümkündür. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin benzer yönlerini aşağıdaki gibi sıralaya biliriz;

- ❖ Personel yönetimi stratejileri de insan kaynakları yönetimi stratejileri de her ikisi kurumsal stratejilere dayanmaktadır,
- ❖ Personel yönetiminde de insan kaynakları yönetiminde de emir komuta zinciri mevcuttur, yöneticilerin personelin yönlendirilmesi konusunda yetkisi vardır,
- ❖ Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin , ``kişiye saygı``, kurumsal ve bireysel ihtiyaçların dengelenmesi, personelin tatmini ve gelişimi konusunda ortak düşünceleri vardır,
- ❖ Personel yönetimin teknik görevleri (iş analizi, ücret yönetimi, performans değerlendirme ve d.) insan kaynakları yönetimi tarafından da yerine yetirilmektedir.
- ❖ Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi çalışma koşulları düzeyinde kurumsal iletişim , örgütsel davranış konularında ortak özelliklere sahiptir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasında Farklar

- ❖ Personel yönetimi ile İKY arasındaki birincil farklardan biri, felsefi olarak işleve bakış açılarıdır. Personel yönetimi işletme yönetiminde yetki ve görev bakımından aktif bir rol üstlenmezken, İKY insan kaynakları ile

⁵⁸ <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/oy/hrm.pdf> (9 kasım 2014, 15:30)

ilgili tüm yönetim süreçlerinden sorumlu olmakta ve işletme yönetiminde ve karar aşamalarında bulunmaktadır.

- ❖ Personel yönetimi birebir çalışan personele yönelik iken, İKY tüm çalışan personeli ve yönetim kademelerini kapsamaktadır.
- ❖ Personel yönetimi iş odaklı bir çalışma izlerken, İKY insan odaklı bir yaklaşım izlemektedir.
- ❖ Personel yönetimi işletmenin mevcut durumunu korurken, geçişsel bir nitelik taşımaktadır. İKY ise işletme insan kaynakları planlamasını yaparak işlevsel özellik taşımaktadır.
- ❖ Personel yönetimi, insanı bir maliyet unsuru olarak görürken, İKY insanı sadece çalışan personel olarak algılamamakta, onu değerlendirebilen, geliştirebilen bir süreç olarak görmektedir. Aynı zamanda personel yönetimi, çalışan personelle ilgili hukuki ve mali ilişkileri kapsamakta, personel-işletme, işletme-devlet arasında bir köprü oluşturmaktadır.
- ❖ Personel yönetimi işletme içerisinde kısıtlı bir yapılanma gösterirken, İKY işletme ve kendi içerisinde bir örgütlenme göstermekte ve işletmenin tüm işlevleriyle ilgilenmektedir.
- ❖ Personel yönetiminin etkinliği önceden hazırlanmış personel politikalarının başarı sağlamasına bağlı olarak ölçülmekte, İKY başarısı ise işletme performans artışıyla saptanmaktadır.
- ❖ Personel yönetimi değişimlere uyarak, yapılan idari düzenlemeler, sendikal faaliyetler, iş yasalarına paralel olarak değişimlere uymakta, izleyici konumunda yer almaktadır. İKY öncü ve yol gösterici özelliği ile yeni faaliyetlerin başlatılarak etkin hale getirilmesinde rol oynamaktadır.

59

⁵⁹ Emel Erdoğan, a.g.e s 13

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları fonksiyonları olarak ifade edilmektedir.⁶⁰

İnsan Kaynakları Fonksiyonları insan kaynaklarının, organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin görev ve sorumluluklarıdır.⁶¹

Farklı araştırmacılar İKY fonksiyonlarıyla ilgili olarak farklı sınıflandırmalar yapabilmektedirler. Genel olarak İKY ana fonksiyonları şu şekilde sıralana bilir.⁶²

- İnsan kaynakları planlaması
- İşe alma ve yerleştirme fonksiyonu
- Eğitim ve geliştirme
- Motivasyon yönetimi
- İş ve işgören değerlendirme fonksiyonu
- Ücret yönetimi
- Kariyer yönetimi ve geliştirme,
- Özlük işleri,
- Çalışma ilişkileri ve güvenlik fonksiyonu

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir:⁶³

⁶⁰ <http://www.isvemeslekdanismani.net/insan-kaynaklari-yonetiminin-fonksiyonlari/>

⁶¹ Lloyd. L, a.g. e, s 4.

⁶² Serkan Bayraktaroğlu, "**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ. GENİŞLETİLMİŞ 2. BASKI**", SAKARYA KİTABEVİ, 2006 .

⁶³ <http://www.mcozden.com/kariyer-yonetimleri/98-ik-genel-politika/97-ik-yonetimi-genel>

Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Yer Alan Faaliyetler :

İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma :

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi :

- Çalışanların yetiştirilmesi (oryantasyonu) ve eğitimi.
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması.
- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması.
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.

Ücret ve diğer ödemeler :

- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi.
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.

Çalışma ve çalışan ilişkileri :

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi.
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.

İnsan kaynakları araştırmaları :

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması.
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

Amerikan İnsan Kaynakları Belgelendirme Enstitüsü ise, insan kaynakları uygulamacılarının aşağıdaki altı alanda bilgi ve deneyime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar ; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ve iş sağılığı, güvenliğı konularıdır .⁶⁴

1.6.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara varılabilmesi konusunda atılacak adımları da içerir.⁶⁵

İnsan Kaynakları Planlaması, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır.⁶⁶

İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenme; ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. Örgütler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir⁶⁷.

⁶⁴ David A. De Cenzo, *Human Resources Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1996

⁶⁵ <http://www.bilgekoyun.com/insan-kaynaklari-planlamasi>
(23.08.2014)

⁶⁶ İsmet Barutçugil, *STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ*. Kariyer Yayıncılık. 1. Baskı. İstanbul: Mart 2004.

⁶⁷ Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

İnsan Kaynakları Planlamasının, bir organizasyon için üstlendiği işlevler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.
- İşgören faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek.
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak.
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak.
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY fonksiyonlarının koordinasyonuna yardımcı olmasını sağlamak.
- İşgücünün bilgi ve becerisinden, optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak⁶⁸

Örgütleri sistematik bir personel planlaması yapmaya yönelten etmenler şunlardır :

1. Gelecekteki Personel Gereksinmesi: Personel planlaması, örgütün gelecekte duyacağı personel gereksinmesini açık biçimde ortaya koymaktadır,

2. Değişimi Gerçekleştirmek: Personel planlaması, örgütün değişen pazar, rekâbet, teknoloji gibi çevresel değişimlere uyum göstermesini kolaylaştırır. Zira bu tür çevresel değişimler örgütteki işlerin içerik, beceri düzeyini ve gerekli personel sayısını etkiler.

3. Yüksek Bilgi ve Beceriye Sahip Personelin Sağlanması: Örgütteki personel bileşiminde ağırlık yönetsel ve meslekleşmiş personele doğru kaymaktadır. Bu

⁶⁸[http://aresem.arel.edu.tr/tr/makale/8f14e45fcee167a5a36dedd4bea2543/stratejik_insan_kaynaklari_planlamasi_\(20_ăgustos_2014\)](http://aresem.arel.edu.tr/tr/makale/8f14e45fcee167a5a36dedd4bea2543/stratejik_insan_kaynaklari_planlamasi_(20_ăgustos_2014))

tür personelin sayısı genellikle sınırlı olduğundan aranıp bulunması ve geliştirilmesi oldukça uzun zaman alır.⁶⁹

1.6.2. Personel Bulma Ve Seçme

Günümüz işletmelerinin etkinlik ve verimliliğinde rol alan unsurların başında insan faktörü yer almaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşmada etkin bir role sahip olan insana duyulan ihtiyaç çeşitli sebeplerle artmaktadır. İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu durum işletmelerde, işe uygun ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. İşletmenin etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesi yapmış veya yapacak olduğu etkin bir işgören bulma ve seçme sürecine bağlıdır.⁷⁰

İşletmelerin nitelikli ve üretken işgücünü bulma ve seçme faaliyetleri, büyük ölçüde zaman, para ve enerji harcanmasını gerektirir. Toplumda çok sayıda işsiz insan olmasına karşın, gerçekten hünerli olanlar kısıtlı sayıdadır ve işletmeler bu niteliklere sahip adayları kendilerine çekmek ve almak için rekabet ederler. Personel bulma ve seçme faaliyetine yapılan yatırımın maliyetinin, yanlış kişilerin istihdam edilmesinin maliyetinin çok altında kaldığı bugün artık anlaşılmış bulunmaktadır. Personel bulma ve seçme sürecinde işletmeye başvurmaları sağlanan adaylar içinden iş analiziyle saptanan işin gereklerine ve o işte başarıyla çalışan (performans değerlendirmelerinde yüksek puan alan) personelin niteliklerine uygun yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olanlar, eğitim ve deneyim düzeyleri de yeterliyse, tercih edilmektedirler.⁷¹

Personel bulma, seçme ve yerleştirme süreci; İK planlaması ile belirlenen veya dönem içerisinde kendiliğinden meydana gelen personel açığının giderilmesi amacıyla, iş tanımları yapılmış görevlere uygun kişilerin bulunması,

⁶⁹ <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/262-insan-kaynaklari-planlamasi.html>

22 ağustos 2014

⁷⁰ Çavdar Hava *İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları*. Journal of Novel Science and Engineering. Vol 6, No 1 Kocaeli, 2010 pp 79-93

⁷¹ <http://notoku.com/04-personel-bulma-ve-secme/> (27 ağustos 2014, 22:00)

seçim yapılması, görevin gerektirdiği ücret düzeyi ile yerleştirilmesi ve oryantasyona tabi tutulması çalışmalarını kapsar.⁷²

İşe uygun olmayan bir elemanın seçilmesi öncelikle bir maliyet unsurudur. Örneğin, eğitime ihtiyacı fazla olabilir, bu da bir gider oluşturacaktır. Bunun dışında uygun olmayan işgören işletmede verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı ve iş kazalarında artışa neden olur. İşe yeni alınan elemanın işletme ortamına uyum sağlaması zaman alacaktır. İşgören işe ne kadar uygunsa ve ne kadar iyi vasıflara sahipse, gerçek performans seviyesine ulaşması da o kadar az zaman alacaktır. Bu da işin verimliliğini artıracaktır. İş başarısıyla üstlerini tatmin eden bir elemana işletme tarafından sağlanacak parasal ve parasal olmayan ödüllerle işgörenin firmaya karşı olan bağlılığı artacaktır. Kendilerine bağlı işgörenlerin işlerini yeterince iyi yaptığına inanan yöneticiler kendilerini geliştirmek ve yeni fikirler üretmek için daha fazla zaman ayırabilirler.⁷³

1.6.3 .Oryantasyon ve Personel Eğitimi

Çalışma yaşamına yeni başlayanlara veya işletme içinde görev konumları değişen personele uygulanan eğitime oryantasyon eğitimi denilmektedir. Yeni işin gereği olarak, yeni bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması maksadıyla uygulanan eğitsel programlardır.⁷⁴

İşe Alıştırma Programı Süreci

Yeni işgörenlerin işe alıştırılmalarının belirli bir program çerçevesinde yapılması, karışıklıkların ortaya çıkmasını önlemesi yanında, programın amaçlarına ulaşılmasına da yardımcı olur. İşe alıştırma programının aşamaları aşağıda belirtilmiştir:

1. Yeni işgöreni karşılamaya hazırlanma
2. Yeni işgöreni karşılama
3. Yeni işgörene ilgi gösterme

⁷² http://www.miibf.com/files/IKY05-Personel_Bulma_Secme_Yerlestirme_Sureci.pdf

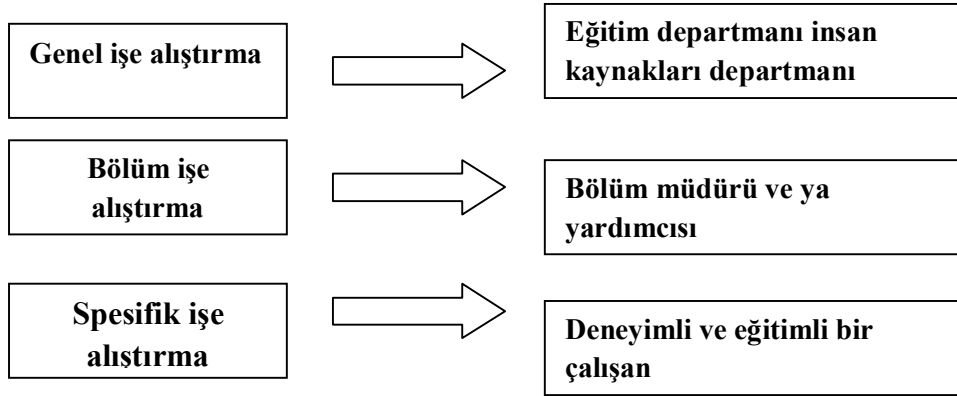
⁷³ hpehlivanlar.files.wordpress.com/.../personel-b... (3 ağustos 2014 21:00)

⁷⁴ <http://oryantasyon.nedir.com/> (3 ağustos 2014, 23:00)

4. İşletme ile ilgili bilgiler verme
5. İşgörene çalışacağı bölümün işlevini anlatma
6. Çalışma kurallarını bildirme
7. İşgöreni iş arkadaşlarıyla tanıştırma
8. İşgörene işle ilgili süreçleri öğretme
9. Gelişmeleri izleme .⁷⁵

İşe alıştırma – oryantasyonun amaçları:

- Yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak
- Yeni çalışanların kendine güven kazanmasını ve gerginliklerinin azalmasını sağlamak
- Başlangıç maliyetlerinin ve işgücü devir oranını azaltmak
- Yeni çalışanların belirsizlikten ve bilgisizlikten kaynaklanan şikayetlerini önlemek .



Şekil 5. İşe alıştırma süreci

Kaynak: <http://www.yeniiky.com/ise-alistirma-oryantasyon.html>

⁷⁵ Bingöl, Dursun . (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6 baskı) .İstanbul : Arıkan yayım

Personal Eğitimi

Günümüz çağdaş işletmelerinde başarıyı artıran etkenlerden en önemlisi insan gücüdür. Bir işletmenin gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür. Bu nedenle çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin özel bir önemi vardır. Bu sistem içinde bütün parçalar bir birini tamamlar. Sistemin etkin ve verimli çalışması sürekli bir eğitim çabasını zorunlu kılar.⁷⁶

Eğitim önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesidir.

Eğitim; bireyin toplumsal yeteneklerinin ve optimum kişisel gelişmesinin sağlanması için seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okul etkilerini içine alan sosyal bir süreçtir.⁷⁷

Personel Eğitimi; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili biçimde yapabilmeleri için onların mesleki ufuklarını genişleten, düşünce rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür.⁷⁸

İşletmelerde, eğitim verilecek personelin belirlenmesi, uygun eğitim şartlarının oluşturulması, eğitim ekipmanlarının ve eğitmenlerin seçilmesi yönetimin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Yönetim tarafından belirlenecek eğitimler personelin gereksinimlerine göre farklılık göstermektedir. Bu eğitimler işletme içi ve işletme dışı eğitimler olarak aşağıdaki başlıklar altında verilmektedir.⁷⁹

⁷⁶ BİLGİN Leman ve diğerleri, a.g.e , s 112

⁷⁷ <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-personel-eitimi> (17.09.14, 23:30)

⁷⁸ <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>

⁷⁹ Akoğlan Kozak, M. ***Konaklama İşletmelerinde İş Analizi***. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi *Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları*: 2001 No:11.

İşletme içi eğitimler;

- Oryantasyon
- İş başı eğitim
- Yönetici takibinde eğitim
- Rotasyon
- Yetki devri
- Staj
- Grup çalışmalarıyla eğitim

İşletme dışı eğitimler;

- Seminer ve konferanslar
- Örnek olay çalışması
- Laboratuvar ortamında eğitim
- Duyarlılık Eğitimi
- Rol oynama tekniği
- Programlanmış öğrenme tekniği
- Simülasyon üzerinde öğrenme ⁸⁰

İşletmeler düzenledikleri eğitim programları ile bir takım ilke ve amaçlar belirleyeceklerdir. İşletmeler eğitim faaliyetlerini hangi konularda yapacaklarını, hangi teknikleri kullanacaklarına, hangi araçlardan yararlanacaklarına, ne zaman, nerede ve kimler tarafından kimlere eğitim vereceklerini çok iyi belirlemeleri gerekmektedir. Bunlar eğitim programlarında yer alan temel konular arasında yer almaktadır. Bunların doğru ve hatasız gerçekleştirilmesi ile işletmedeki eğitim etkinlikleri amaçlarına ulaşabilecektir. Böylelikle işletme için gereksiz para ve zaman kaybının önüne geçilebilecektir.⁸¹

⁸⁰ <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-personel-eitimi> (10 Eylül 2014, 20:35) (10 Eylül 2014, 21:35)

⁸¹ <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html> (10 Eylül 2014, 21:30)

1.6.5. Kariyer yönetimi

Küresel olarak değişen ekonomik koşullar ve politiklar tüm dünya çalışanlarını aynı oranda etkilemiş ve bu belirsiz koşullarda hiç bir kurumun çalışanlarına iş garantisi sağlaymayacağı gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kariyer yönetimi konusu son yıllarda hızlı ve çok yönlü bir gelişme göstermiş, İnsan Kaynakları Yönetiminin en zor ve tartışmalı konularından biri haline gelmiştir. Şirketlerin ihtiyaç duyduklarında nitelikli personel bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonu doldurma ihtiyacı kariyer yönetiminin önemini daha da arttırmıştır.⁸²

Kariyer bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimidir. Kariyer planlama çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır.⁸³

Kariyer Yönetimi'yle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. Kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.

Kariyer Yönetimi, kişinin mevcut ve bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini görebilmesi ve bu gelecek için uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok yararlı bir çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda;

- Kişisel gelişim,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi,
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması,

⁸²http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi (11 eylül 2014 20:12)

⁸³ <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-kariyer-yonetimi> (11 eylül 2014 21:00)

- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir.⁸⁴

Kariyer Geliştirmede Örgüt-Birey ilişkisi: Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer geliştirme, çalışanın belirlediği seçime örgütün sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak tanımlanabilir. Çalışanın belirli amaç ve ihtiyaçlarının yanında toplumsal isteklere de cevap vermek için, örgütte kariyer geliştirme programının olması hem örgüt, hem de birey açısından yarar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi kariyer planlamasına olanak tanıyarak güdülenmelerini sağlar. Örgüt açısından ise, işgören tatmininin ve örgüte bağlılığın artırılması, işgörenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmaları ve işgörenlerin becerilerinin zenginleşmesi gibi yararlar sağlar.⁸⁵

Kariyer planlaması; hem örgütün hem de bireyin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, birey ve bireyin içinde çalıştığı örgüt, her ikisi de sisteme katılırlar. Çünkü birey, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılasa yaptığı işten tatmin olma duygusu artar. Bu tanımlardan yola çıkarak, birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve örgüt merkezli kariyer planlaması sistemi olarak iki tür kariyer planlaması sistemi olduğu söylenebilir.⁸⁶

Örgüt Merkezli Kariyer Planlama Sistemi

Yeni yönetim anlayışının yaygınlık kazanmasıyla birlikte örgütler, imalat ve hizmet üretim süreçlerinin yeniden tanımlanması, ekip çalışması (team work) ve hücreli üretim (cell production) gibi yeni yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. Yönetim anlayışının değişmesi üretim ve hizmet sunumu süreçlerinde değişimini kaçınılmaz kılarken; aynı zamanda gerek kamu gerekse

⁸⁴ <http://www.ikdunyasi.com/tr/kariyer-yonetimi-nedir/> (11 Eylül 2014, 22:00)

⁸⁵ <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003> (12 Eylül 2014, 13:30)

⁸⁶ Gülem İshakoğlu, *Kariyerde Plato*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. SBE, 1994

de özel işletmelerde çalışanların da bu yeni anlayışa uyum sağlamasını gerektirmiştir. 1990'li yıllarda yönetim anlayışında çığır açan toplam kalite yönetimi uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi anlayışı ve kariyer yönetimi tekniklerinin birbiriyle içiçe geçen uygulamaları gerekli kılmaktadır. Bu nedenle TKY anlayışını temel alan örgütlerde çalışanlara yönelik faaliyetleri içeren kariyer yönetimi uygulamaları da kaçınılmaz olarak örgüt tarafından uygulanmak durumundadır.⁸⁷

Bu tip bir yönetim çerçevesi içerisinde de çalışanlar, giderek kompleks hale gelen üretim sistemlerinin başarılmasında, kendi yeteneklerini üst düzeye çıkarmak zorunda kaldıklarını hissetmektedirler. İşte bu noktada örgütler; giderek sertleşen rekabet ortamında daha iyi bir mamul veya hizmet ortaya koyabilmek için, çalışanlarının işlerinden azami oranda tatmin sağlamanın yollarını aramakta ve kişilerin yeterli iş tatmininin mal ve hizmet üretiminde son aşamada olumlu etkiler yarattığını görmektedirler. Örgütsel anlamda kariyer yönetimini, işte bu ihtiyaçlar doğrultusunda, örgütün önderliğinde, çalışanların kariyerlerini geliştirmeyi ve iş doyumunu yükseltmeyi amaçlayan faaliyetler olarak tanımlamak mümkündür.⁸⁸

1.6.6. Performans Yönetimi

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün

⁸⁷ Haldun Ersen, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki için bkz., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997.

⁸⁸ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s 24

performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır.⁸⁹

Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir.⁹⁰ Performans, bireylerin veya kurumların hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütüdür. Performans değerlendirmesi ise, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer pozisyonda çalışanların performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir.⁹¹

Performans yönetiminin yararlarını şöyle özetleye biliriz.

Kurum açısından:

- Performansın standart ve objektif bir biçimde değerlendirilmesini,
- Kurumun hedefleriyle kişisel hedeflerin örtüşmesi ve gerçekleşmesini,
- Kariyer planlarının yapılmasını,
- İşe alım sürecindeki etkinliğin ölçülmesini,
- Terfilerin kurum hedefleri doğrultusunda ve uygun zamanlamayla yapılabilmesini,
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini, (Çalışanların güçlü yönlerinin ve gelişimsel ihtiyaçlarının belirlenerek uygun eğitim olanaklarının sağlanması)
- Prim ve ödül sistemlerinin düzenlenmesini sağlar.

Çalışanlar açısından:

- Çalışanlara zamanında ve yapıcı geribildirim verilmesi,
- Çalışanların ve kurumun karşılıklı birbirlerinden beklentilerini netleştirmesi,

⁸⁹ SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT ve R. N. OSBORN, *Managing Organizational Behavior*, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York, 1994

⁹⁰ İ.Erdoğan , *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul, 1991.

⁹¹ Canan,H Sümer, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

- Çalışanların mevcut ve kendilerinden beklenen performansları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.⁹²

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır.⁹³ Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkân vermelidir.⁹⁴

Performans değerlendirme yöntemleri iki ana başlık altında incelenmektedir⁹⁵

➤ Geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri

- Derecelendirme
- Zorunlu Tercih
- Başarı Kayıtları
- Kritik Olay
- Kontrol Listesi
- Sıralama
- Alan incelemesi
- Grafik incelemesi

➤ Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri

- Kişisel olarak değerlendirme
- Psikolojik olarak değerlendirme
- Değerlendirme merkezleri yöntemi
- Amaçlara yönelik değerlendirme
- Grup olarak değerlendirme

⁹² <http://www.baltas-eksen.com/performans-degerlendirme-sistemi.html>

⁹³ Akdemir, Ali (2009), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Bursa.

⁹⁴ Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı, *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.

⁹⁵ Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

1.6.6. Ücret yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve belki de üzerinde en çok durulan konulardan bir tanesi ücretlerdir. Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur.⁹⁶



Şekil 6. Ücret kişi için gelir, kurum için gider kalemidir.

Kaynak: Fındıkçı, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s 353, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüdür. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada değildir, birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklendiğinden, ücret kendisi için çok önemli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ücret işgörene bir takım “mesajlar” göndermektedir. Bu mesajlar yalnızca maddi rifah değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu gibi konuları da içermektedir.⁹⁷

Ücret birey açısından şu dört temel konuda önem kazanır:⁹⁸

1. Güdülerini tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

⁹⁶ İlhami Fındıkçı, a.g.e , s 352

⁹⁷ Öznur Yüksel, a.g.e s 219

⁹⁸ David Goss, *Principles of Human Resource Management*, (London: Routledge, 1994), s 83-84

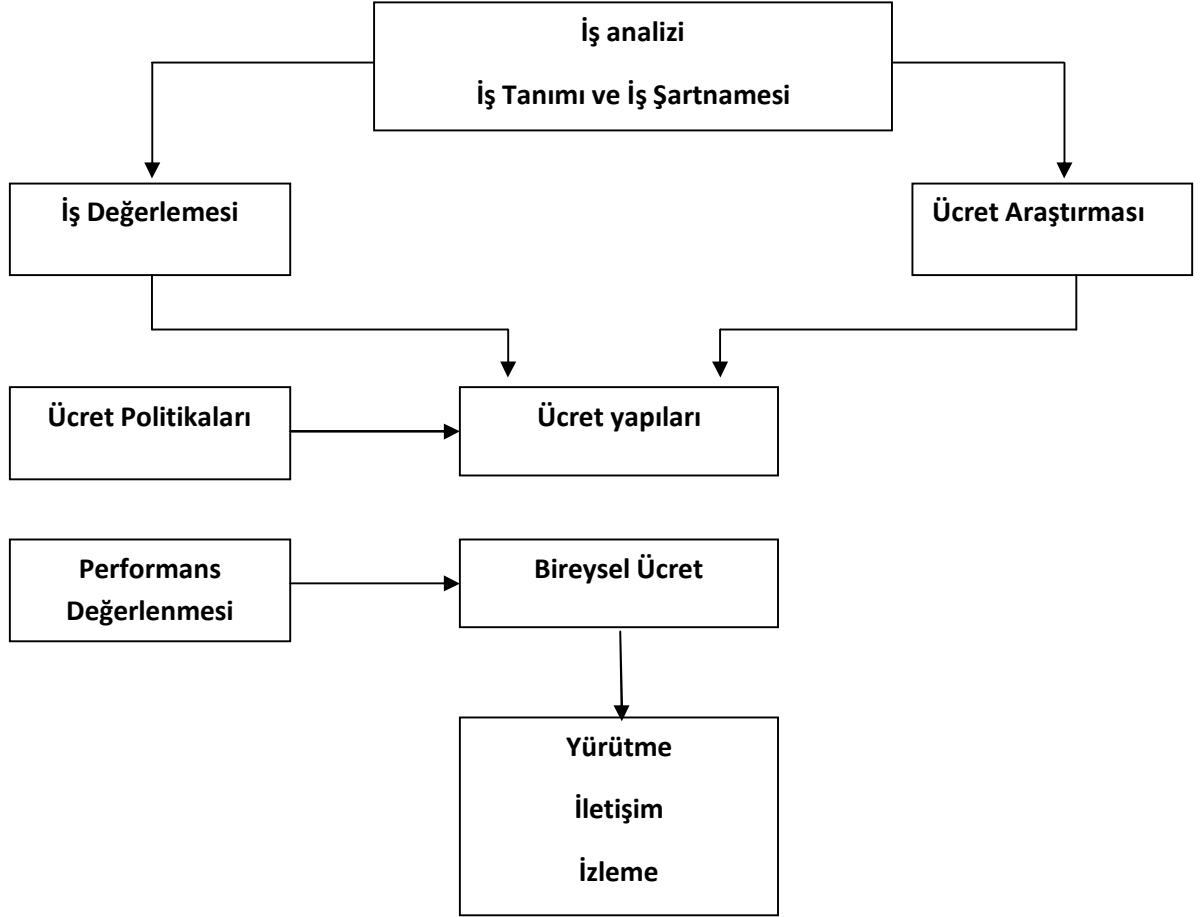
2. Geri bildirim: Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.
3. Kontrol: Ücret bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirlerini, iş arkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir; örneğin bireyin alacağı toplam ücret miktarının saptanmasında, ödeme paketinin içinde yer alacak ödemelerin seçiminde, ödeme sistemlerinin dayandığı ilkelerin belirlenmesinde ortaya koyabildiği gücünü ve etkileme derecesini kontrol etmesine yardımcı olur.
4. Harcama: Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde edilmesi çabalarında ücret yönetimi itici bir güç yaratmaktadır. Bu nedenle de ücret yönetimine kilit bir stratejik işlev olarak bakılmalıdır. Böyle bir bakış açısıyla sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektiren ücret yönetimi, sağlam politikalara ve stratejilere dayanmak zorundadır.⁹⁹

İşletmelerde uygulanmakta olan ücret sistemleri iki grupta; ana ücret sistemi ve teşvik edici ücret sistemi olarak ele alınmaktadır. Ana ücret sistemi, üç ana başlık altında incelenmektedir. Birinci olarak incelemeye alınan kıdeme dayalı ücret sistemi; zamana bağlı olarak belirlenmekte, personelin iş yerinde ve işinde geçirmiş olduğu süre baz alınarak hesaplanmaktadır. İkinci olarak performans değerlendirme sisteminde, personelin işinde göstermiş olduğu performansa göre yapılmaktadır. Grup veya takım birim ücretinde ise, bir veya birden fazla personelin, daha önceden belirlenmiş bir ücret ve zaman karşılığında işi yapması, işi belirlenen tarihten önce veya sonra bitirmesi karşılığında herhangi bir ek ücret ödeme ya da kesme işlemi

⁹⁹ <http://notoku.com/09-ucret-yonetimi/>

uygulanmamaktadır. Teşvik edici ücret sistemlerinde ise, belirlenmiş olan sabit ücretin dışında üretim miktarı ve üretim çıktısıyla doğru orantılı olarak, bireyin ve çalışma gruplarının, başarısına göre verilen ücretleri oluşturmaktadır.¹⁰⁰



Şekil 7. Ücret Yönetimi Süreci

1.6.7. Çalışma ilişkileri ve güvenlik fonksiyonu

İş yaşam kalitesi, iş tatmini ve motivasyondan oluşan çalışma ilişkileri ağı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Böylesi iş ortamını sağlamak için örgütler demokratik olmalı, çalışana yetki ve sorumluluk vermelidir.

¹⁰⁰ Emel Erdoğan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psicoteknik testlerin Önemi**. Yüksek lisans tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi, 2013.

Örgütte açık iletişim olması da çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada önemlidir. Çünkü çalışanların faaliyetlerini yürütmek, sorumluluklarını yerine getirmek ve karar alabilmek için bilgiye ihtiyaçları vardır. İş yaşamından tat alan, iş yaşam kalitesi yüksek çalışanların iş tatmini düzeyleri yükselebilir. İşlerine daha fazla motive olmaları onların iş başarısını artırabilir. Çünkü, işten beklentileri karşılanmış ve motive olmuş çalışanlar daha verimli olabilir ve çaba ve davranışları örgütsel hedef ve değerlerle aynı doğrultuda bulunabilir. İş gelmeme, işte boş durma ve örgütten ayrılmalar azalabilir. Örgütle çalışan arasında olumlu ilişkiler kurulur ve çatışmalar önlenir.¹⁰¹

Personelin iş başında fiziksel ve ruhsal güvenliğinin korunması, gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışan personelin işletmede sürekliliğini ve onu işletmede tutabilmek için gerekli koşulların iyileştirilmesini sağlamakla yükümlüdür. İş ortamında stresle baş etme yolları ve verimliliği artırma gibi faaliyetlerin nasıl yapılacağı konusunda çalışan personeli bilinçlendirmeli, eğitimler düzenlemeli, personelin sorunlarına çözüm yolları aramalıdır.¹⁰²

İş güvencesi- genç işçilerin çok fazla önemmedikleri, fakat yaşlı işçiler açısından çok önemli olan iş güvencesi, onların sendikaya üye olmalarında önemli bir rol oynar. Çalışanlar, özellikle işsizlik arttığı dönemlerde veya emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşırlar. Bu durum, onları tatminsizliğe sürükler. Sendikalar, işverenlerle yaptığı toplu iş sözleşmelerine çalışanların işten çıkarılma koşullarını zorlaştırıcı hükümler koyma yönünde mücadele verir. Aynı zamanda sendikalar, işverenlerin yasal olmayan işten çıkarma eylemlerine karşı üyelerine bir güvence sağlar.¹⁰³

¹⁰¹ http://www.yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530_07042014080340_99596.pdf

02.11.14 , 23:12

¹⁰² <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/682/462322.pdf>

02.11.14 23: 30)

¹⁰³ Dursun Bingöl, a.g.e, s 456

1.7. İnsan Kaynakları Yönetimine Etki Eden Çevresel Faktörler

İKY, işgörenin verimliliğini artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek çabası içindeyken, çevrenin etkisi ve baskısı altında kalır. Toplumun değişen değer yargıları ve standartları hem işletmeyi hem de işgörenin işletmeden beklentilerini değiştirir. Başarılı bir İKY, bu beklentilere duyarlı olmak ve üst yönetimi uyarmak zorundadır. Çevre faktörlerini iç ve dış çevre unsurları olarak ikiye ayırmak mümkündür.¹⁰⁴ Günümüzde İKY’de başarılı olabilmek için öncelikle İKY’yi etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi gerekir¹⁰⁵.

Genel olarak çevre, canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde belli dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan ve/ veya dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek, fiziksel, kimyasal, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik faktörlerin tümü olarak nitelendirilebilir.¹⁰⁶ Çevre işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder.¹⁰⁷ Örgütler kendilerine kaynak sağlayan ve sınırlar belirleyen çevreleri ile içe içe yaşarlar. Çevre ile birçok yönden alış verişi ilişkisi içinde bulunan örgütler, çevreden aldıkları girdileri, uygun görülen ve ihtiyaç duyulan çıktılara dönüştürerek, tekrar çevreye sunarlar. Bu nedenle çevre örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde önemli yeri olan bir olgudur.¹⁰⁸

İKY faaliyetlerini etkileyen çevre faktörleri dış ve iç çevre faktörleri olarak iki gruba ayrılır:

a) Dış Çevre Faktörleri: Yasa ve mevzuat, toplum, sendikalar, teknoloji, ekonomi, işgücü piyasası, müşteriler, pay sahipleri ve rakip kurumlardır.

¹⁰⁴ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/>

¹⁰⁵ <http://www.frmartuklu.net/acik-ogretim-aof/179517-insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-unsurlar.html>

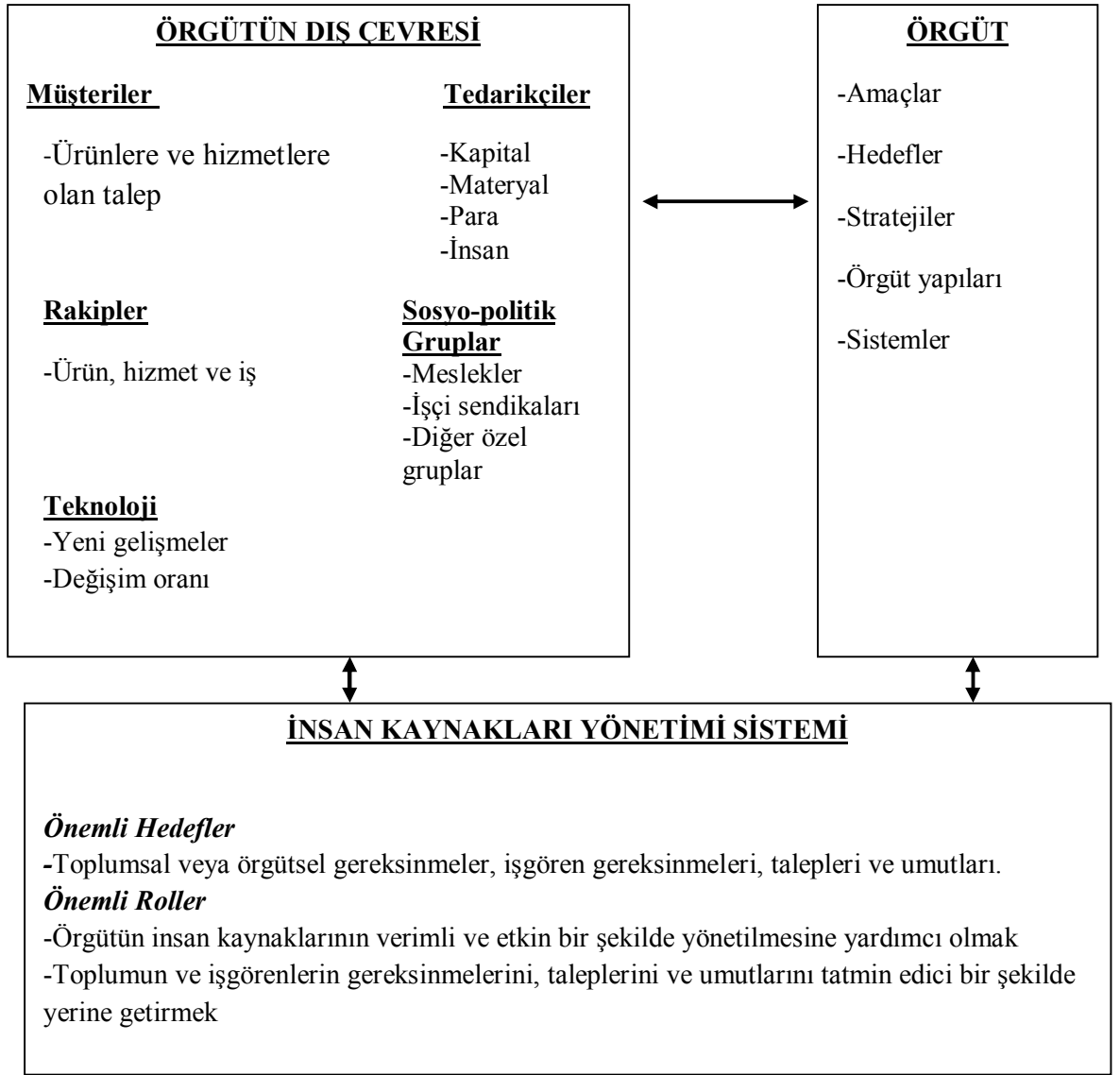
¹⁰⁶ Fikret Şan (1991). **İnsan , Sağlık ve Çevre Sorunları Arasındaki ilişkiler**. Birinci Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildirileri, Çevre Kirliliği ve Kontrolü, Ege Üniv. Yayını, İzmir s 292.

¹⁰⁷ Ömer, Dinçer.(1988) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 2.b, İstanbul: Timaş Basımevi s 92

¹⁰⁸ Naktiyok Atılhan, İç Girişimcilik ,Beta Yayınevi, İstanbul 2004, s 5-6

b) İç Çevre Faktörleri: Vizyon, misyon ve amaçlar, politikalar, yönetim anlayışı, örgüt kültürü ve çalışma kalitesidir.¹⁰⁹

İşletmeler bu belirli faktörlerin analizi sonucu elde ettikleri bilgiler doğrultusunda amaç, yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alırlar.¹¹⁰



Şekil 8. Örgüt , Onun Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi Arasındaki İlişki

Kaynak : Vida Gulbinas Scarpella, James Ledwinka, Personnel/Human Resource Management, Environments and Functions, DWS-Kent Publishing Comp, 1988

¹⁰⁹ <http://www.forumdas.com.tr/konu/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevresel-faktorler-nelerdir.53457/>

¹¹⁰ Bingöl . D, a.g.e s 59

1.7.1. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri- işletmenin faaliyet gösterdiği çevreden kaynaklanan, göreceli olarak kontrol edilemeyen unsurlardır.¹¹¹ Dış çevre faktörleri iki ana gruba ayrılmaktadır:

- ❖ Makro Çevre Faktörleri
- ❖ Endüstri Çevre Faktörleri .¹¹²

Makro Çevre Faktörleri

a) Politik faktörler

Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmenlik, diğer ülkelerde yaptığı anlaşmalar, ayrıca işverenin çalışanlarla imzaladığı toplu ve ferdi iş sözleşmeleri insan kaynakları yöneticisinin yasal hareket alanını belirler.¹¹³

b) Ekonomik Faktörler

Ekonomik değişiklikler işgücü talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerdir. Yüksek enflasyonist ortam, faiz oranlarındaki artış ve işsizlik gibi olumsuz ekonomik koşullar insan kaynakları planlamasını etkiler. Ortaya çıkan ekonomik bir kriz, işletmeleri küçülme yönünde etkileyebilecektir. Bu durum doğrudan insan kaynakları planlarının değiştirilmesine neden olabilecektir. Pek çok işletme böyle bir durumda insan kaynağı azaltarak yaşamına devam etmeyi tercih etmektedir.¹¹⁴

c) Teknolojik Faktörler

Teknoloji dar anlamda ele alındığında işletmede kullanılan makine ve teknolojik bilgidir. Geniş anlamda ele alındığında ise örgütün ekonomik, verimli

¹¹¹ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/#ixzz3JBD4muWk> (15 kasım 2014)

¹¹² C .Serinkan , **İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler**, Yönetim, Yıl 9, Sayı 28, 1997, s 38-50

¹¹³ Can , Akgün Kavuncubaşı, a.g.e, ss 24-43

¹¹⁴ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlamasini-etkileyen-faktorler/#ixzz3JBHE8lOl> (15 kasım 2014)

ve karlı çalışabilmesi için üretimle birlikte yönetimde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir.¹¹⁵

Teknolojik çevrenin örgüt açısından önemi hızla değişiyor olmasındadır. Hızlı değişim üründe, üretim süreçlerinde ve işgücünün yapısında görülebilmektedir.¹¹⁶

d) Uluslararası Faktörler

Günümüzde emek/insangücü piyasaları küreselleşmektedir. Yerel iş gücü; gerek ülke içi, gerekse uluslararası göç hareketlerinde bulunmaktadır. İşgücü arz ve talebindeki denge arayışlarının sınırları ötesi bir nitelik kazanması sonucu, işgücünün globalleşmesi hareketini işletme yönetimi alanında da bazı yeni sistem ve modellere gerek duyulmasına neden olmuştur.¹¹⁷

Endüstri Çevre Faktörleri

Endüstri çevresi, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili faktörlerdir. İşletmeler temel ve tali amaçlarına ulaşmak için endüstri çevre faktörlerinden olan rakiplerinin özelliklerini, sendikaların tutum ve düşünce özelliklerini göz önünde bulundurması gerekir¹¹⁸

a) Rakip firmalar

Örgütler pazardaki müşterileri için birbirleriyle rekabet ederler ve genelde birbirlerini izleyerek yeni stratejiler belirlerler. Rekabetçi çevreyi incelemek için en çok kullanılan analiz aracı Michael E. Porter'in geliştirdiği "beş güc

¹¹⁵ Yüksel, Öznur (2000), İKY, Gazi kitabevi, Ankara s 50

¹¹⁶ Michael A. Hitt, R. Denni Middlemist, Robert L. Managment, Concepts and Effective Practice, (2nd ed). (New York: West Publishing Co., 1986) s154-155

¹¹⁷ Cavide Uyargil, "*Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi*" İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl 5, Sayı :17, s 17

¹¹⁸ <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-28-1997-5.pdf> (15 Kasım 2014)

modeli”dir. Bu model rekabetçi çevreyi şu beş temel rekabetçi güç açısından açıklamaktadır:¹¹⁹

1. Pazara yeni girenlerin rekabeti
2. Firmaya mal tedarik edenlerin pazarlık gücü
3. Firmanın müşterilerinin pazarlık gücü
4. İkame ürünlerin rekabeti
5. Yarışan firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu

b) Sendika

Sendikalar çalışanlarla işverenlerin eşit şartlar altında karşılaşip görüşebilmelerini temin amacıyla ortaya çıkmıştır. Toplumun demokrasi kültürü sendikaların gelişmelerine de ışık tutar. Sendikalar personel haklarının savunucuları olduklarından işçi-işveren ilişkilerinde çok önemli rol oynarlar. Toplu pazarlık, grev, lokavt uygulamaları işletmenin rekabet gücünü büyük ölçüde etkileyebilir. Güçlü sendikalar bulunduğu iş kollarında insan kaynakları yöneticileri sendikal denetimin mevcudiyetini dikkate almak durumundadırlar.¹²⁰

c) Toplumsal faktörler

Toplumun bir bütün olarak sahip olduğu gelenek, görenek ve değerler, eğitimsel ve dinsel tutumlar, bilimsel ve kültürel düzey, demografik özellikler v.b. örgütler üzerinde önemli etkide bulunur. Bu nedenle toplum faktörü, İKY üzerinde de önemli baskı yaratan faktördür.¹²¹

İşletmenin toplumsal çevresini kültür, sendikalar, müşteriler ve hissedarlar oluşturur. Ulusal kültürde yer alan çeşitli davranış özellikleri iş hayatına da yansır.¹²²

¹¹⁹ Michael E. Porter “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, 57:2, 1979, s 137-145

¹²⁰ Geert Hofstede «The Interaction Between National and Organizational Value Systems» Journal of Management Studies, 22, 1985 s 347-357

¹²¹ R.Wayne Mondy, Robert M.Noel ve Shane R.Premeaux: Human Resources Management, 8th Edt, Prentice Hall, N.J., 2002, s 32.

¹²² Öznur Yüksel, a.g.e, s 49.

1.7.2. İç çevre faktörleri

Örgütlerin kolayca denetleyemediği veya denetlemeleri dışında olan dış çevre etmenlerinin yanında, göreceli olarak daha kolay denetlenebilen iç çevre, İKY üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.¹²³ İşletmenin yapısından kaynaklanan, kontrol edilebilir faktörlerdir.¹²⁴

a) Misyon, Amaç, Hedef ve Görevler

Misyon, örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki varoluş nedeninin ve topluma katkısının belirlenmesine yarayan tanımlamadır.¹²⁵

Misyonun belirlenmesinin üç faydası vardır: **a)** strateji formulasyonunda rehber olur. **b)** örgütsel başarı için çok boyutlu standartlar oluşturur. **c)** iş ahlakıyla ilgili davranışlar için standartlar önerir.¹²⁶

Örgütte insan kaynakları yönetiminin amaç,hedef ve görevlerinin belirlenmesinde örgütün genel ve özel amaç ,hedef ve görevleri yönlendirici rehber olur.İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve faaliyetleri,örgütün üst amaçlarının yerine getirilmesinde destek görevi yüklenir.

b) Politikalar:

Politikalar,örgütte amaçlara ulaşmak için kararların alınmasında ve örgütün faaliyetlerinin yönlendirilmesine yol gösterici rehber niteliğinde yazılı veya sözlü genel kabul görmüş kurallardır.¹²⁷

c) Örgüt İklim ve Kültürü

İklim ve kültür kavramlarının sık sık birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmekte ise de aslında bu iki kavram birbirinden farklıdır. ¹²⁸

Örgüt iklimini örgüt yapısı ile karıştırmamak gerekir. Yapı örgütün iskeletidir, iklim ise örgütün kişiliğinin çalışanlar tarafından algılanma şeklidir.

¹²³ Bingöl . D, a.g.e s 71

¹²⁴ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/#ixzz3JBYSpkQX> (16 kasım 2014)

¹²⁵ Lawrence R.Jauch an William F.Glueck, Business Policy and Strategic Management (5th ed) ,New York, 1988, s 57-59

¹²⁶ Gregory G.Dess .**Strategic Managment** , (İnt.Ed). (New York : Mc.Graw-Hill, 1993), s25

¹²⁷ Dess, Miller, 1993, s 7

¹²⁸ Yüksel Öznur, a.g.e s 54

Örgüt kültürü, örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak inançlar, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin inanç ve değerlerinin içerir.¹²⁹

¹²⁹ Toulson P, Smith M. "The relationship Between Organization Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices, Public Personnel Management Practices, vol 23, no 3.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME

2.1. Eleman Teminin İşletme Açısından Önemi

Örgütte insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunacağı yerlerin tesbit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri örgütte en çok önem verilmesi gereken çabalardır; çünkü, insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri şu iki ana basamakta gerçekleşmektedir:

1. İşletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmeti ve emek pazarındaki hareketleri de göz önünde bulundurarak, işletmenin bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlendirilmesi yapmak;
2. Örgüt yapısının ve örgütte mevcut iş kalıplarının incelenerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından optimal yararlanmayı sağlamak.¹³⁰

İşletmelerin nitelikli ve üretken işgücünü bulma faaliyetleri, büyük ölçüde zaman, para ve enerji harcanmasının gerektirir. Toplumda çok sayıda işsiz olmasına karşın, gerçekten hünerli olanlar kısıtlı sayıdadır ve işletmeler bu niteliklere sahip adayları kendilerine çekmek ve almak için rekabet ederler. Personel bulma faaliyetine yapılan yatırımın maliyyetinin, yalnız kişilerin istihdam edilmesinin maliyyetinin çok altında kaldığı bugün artık anlaşılmiş bulunmaktadır. Büyük işletmelerde personel bulma ve seçme süreçlerinin insan kaynakları bölümünde merkezleştirilmesiyle maliyetler düşürülüp verimlilik ve etkinlik artışı sağlanabilir. Bu nedeni, insan kaynakları

¹³⁰ Yüksel Öznur, a.g.e s 63

uzmanlarının diğer bölümlerdeki yöneticilere göre bu işlevleri daha etkin olarak yerine getirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmalarıdır.¹³¹

Günümüzde insan, tüm kurum ve işletmelere rekabet avantajı sunan en önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Eleman seçme sistemi de, insan kaynağının verimli kullanılması sürecinin başlangıcıdır. Bu sistemin temel amacı, başvuru bilgilerinden işe alma aşamasına kadar otomasyonu tüm sürece yayarak insan kaynakları departmanında çalışan kişilerin zaman problemini çözmek, yöneticilerin işe alma sürecinde karar almalarını kolaylaştırmak ve en önemlisi doğru işe doğru eleman almaktır. Eleman Seçme ve Yerleştirme modülü sayesinde çalışanların kendilerine en uygun pozisyonlarda çalışmaları sağlanarak hem motivasyonlarının artması, hem de işyerinin başarı grafiğinin yükseltilmesi hedeflenmektedir¹³².

İşgören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturur. İşgören seçimi sırasında işletmenin kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalmaması için aday bulma çabalarını etkin hale getirmeli ve iyiler içinden en iyiyi seçmelidir.¹³³

Sonuç olarak özetlersek eleman temini :

- İşletme için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını içerir.
- İşletmenin gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur.
- İşletmeler, çevrede oluşan koşullara uyum sağlayabilmek için uygun personel ararlar.
- Personelin bulunmasında hangi kaynakların tercih edileceği şirket politikasınca belirlenir.

¹³¹ Bilgin Leman ve diğeri (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, s 71

¹³² http://www.mdt.biz.tr/docs/ElemanSecmeYerlestirme_2007.pdf (29 kasım 2014 , 20:05)

¹³³ http://www.dho.edu.tr/sayfalar/02_Akademik/Egitim_Programlari/Deniz_Bilimleri_Enstitusu/Dergi/06%20hava%20cavdar.pdf (29 kasım 2014, 22:30)

- Eleman bulma çalışmalarını yürütecek personelin de eğitimi ve yetiştirilmesi önemlidir.¹³⁴

2.2. Eleman Teminini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynağı bulma işlevini sonuç olarak bazı temel faktörler etkilemektedir. Bu faktörler aşağıdakilerdir:

1) Personel politikaları

İşletmenin personelle ilgili konularda istikrarlı davranmasını sağlayan, mevcut personele öncelik tanıma, piyasa düzeyinin altında veya üstünde ücret verme, geçici veya full-time personel istihdam etme, iş güvencesi konusunu önemseme, sendikalaşmaya imkan verme gibi politikalar, ulaşılabilecek aday sayısını ve niteliğini belirler.

2) İşgücü planları

İnsan kaynakları bölümü, gelecekteki personel ihtiyacının işgücü planları yapılarak önceden saptanmasıyla, gerektiği zaman uygun personele ulaşma konusunda hazırlıklı hale gelir; böylece personel bulma işlevini yerine getirmesi kolaylaşır.

3) Yaşanan deneyimler

Personel bulmada izledikleri bir yolun olumlu sonuç verdiğini gören yöneticilerin bu davranışlarının pekişerek süreklilik kazanması, hep benzer özellikte adaylara ulaşım, işletme personelinin çeşitlilikten uzak olması sonucunu getirebilir. Öte yandan deneyimlere dayanarak seçilen bu yol daha güvenli olabilir.

¹³⁴ hpehlivanlar.files.wordpress.com/2011/12/personel-bulma-ve-secme.ppt (29 Kasım 2014, 23:00)

4) İşin özellikleri

İşin gerektirdiği eğitim ve deneyim düzeyi, toplum içinde sağladığı prestij, güçlük derecesi, çalışma koşulları gibi işin kendisi ve yapılışı ile faktörler de personel bulma açısından önem taşır.

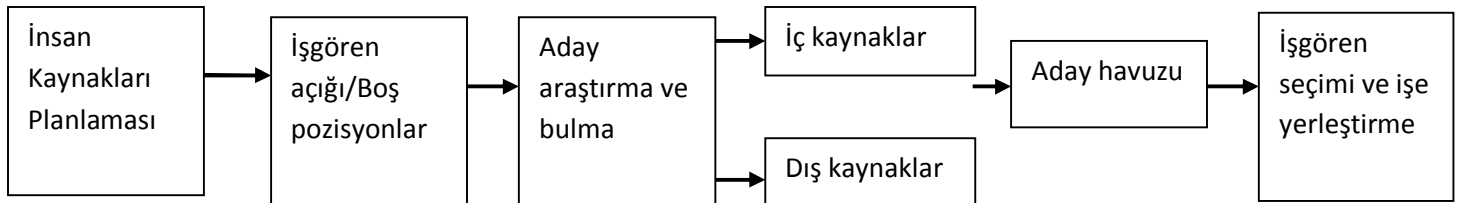
5) Çevre koşulları

İşgücü piyasasının ücret ve istihdam açısından durumu, rakiplerin izledikleri yol, çalışma yaşamını etkileyen yasalar da işletmenin içinde yaşadığı çevreden gelen kısıtlamalar olarak personel bulma işlevini etkiler.¹³⁵

2.3. Eleman Temini Kaynakları və Yöntemleri

İnsan kaynağı planlaması başlı başına bir süreçtir. Bu sürecin temel özelliği adından da anlaşıldığı üzere planlara, tasarımlara, öngörülere dayanmasıdır. İnsan kaynağının planlanması sürecinin sonunda kurumun insan kaynağına ilişkin görüntüsü tespit edilmiş olur. İşgücü ihtiyacını temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar kurumun kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları ve dış kaynaklarıdır.¹³⁶

Genel olarak zaten işgören seçimi, işyerinde boşalan ya da boşalacak görevlere, iç veya dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine, en uygun kişiyi seçme ve işe yerleştirme olarak tanımlanmaktadır.¹³⁷



Şekil 9. Aday araştırma, bulma ve seçme süreci

Kaynak: ONAL, G.(2000): Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı: Türkmen Kitabevi, İstanbul: s 226

¹³⁵ Bilgin Leman ve diğerleri , a.g.e, s 72

¹³⁶ Yüksel Öznur, a.g.e s 105

¹³⁷ Ebubekir Torun, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, haziran , 2007

2.3.1. İşletme İçi Kaynaklardan Eleman Bulma

Örgüt içinden işgören bulma örgütte mevcut insan kaynağından yararlanmadır. Bu politika yalnızca başlangıç düzeydeki elemanları dışarıdan sağlamaları demektir. İşletme çalışanlarının yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyonu sağladığı için tercih edilmektedir.¹³⁸

İç kaynaklardan yararlanma sözkonusu ise boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleştirilir. Uygulamada ise iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Başlıca iç kaynaklardan istifade araçları şunlardır;¹³⁹

A . Terfi (Yükselme): Bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve getirilmesidir.

1) Kıdem Durumuna Göre Yükselme: Uzun yıllar boyunca aynı işi yapan kişiler o işin gereklerini yakından bilirler.¹⁴⁰ Ayrıca deneyimleri sayesinde işe uyumları kolaylaşır. Bu bireyin mesleki anlamda ya da işletme içinde elde ettiği deneyimlere göre gerçekleştirilmektedir. Üst mevkideki bir kadro açığının oluşması sonucunda işletmede çalışan en kıdemli birey bu pozisyona yükseltilmektedir. İş hayatında kazanılmış deneyimler, işe uyumu ve işin gerekleri olan kural ve ilkelere hakim olmada kolaylık sağlamaktadır. Buna bağlı olarak kıdem türleri;

- Birim Kıdemi: Bireyin bulunduğu pozisyonda ya da pozisyonla ilgili deneyim süresidir
- İşletme Kıdemi: Bireyin işletme içerisinde ne kadar süreyle çalıştığını belirten kıdemdir

¹³⁸ Yüksel Öznur, a.g.e s 104

¹³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, BURSA, 2000, s 70

¹⁴⁰ Erdoğan Emel , a.g.e , s 67

- Genel Çalışma Kıdemi: Bireyin içinde bulunulan zamana kadar çalışmış işletme ve işlerdeki toplam deneyim süresidir.

2) **Performansa Göre Yükselme:** İşgörenin işinde gösterdiği başarı, disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir.

3) **Basamaksal sıraya göre yükselme:** Hiyerarşik sıraya göre (emir-kumanda zinciri açık olan bir üst pozisyona yükselme olarak adlandırılmaktadır.

B. İç Transferler: İşletmede bir görev boşaldığında bu yere aynı düzeyde başka bir elemanın atanması durumudur.¹⁴¹ İç transfer yöntemi beş grupta incelenmektedir¹⁴²

- *Yer Değiştirme:* Yüksek kıdemli bir personelin üretimle ilgili bir sorun çıkması dâhilinde, yapılan işler bakımından aynı olan üretim sorununun çıktığı bölüme transfer olmaktadır.
- *İyileştirici Transfer:* Bulunduğu pozisyonda başarı sağlamayan fakat iş ve beceri potansiyelinin yüksek olduğuna inanılan personelin, farklı bir göreve getirilmesidir.
- *Çok Yönlü Transfer:* Personelden işinin gerekleri olan işe ya da kullandığı malzeme, makineye benzer nitelikte materyalleri kullanması ve bilgi edinmesi istenmektedir.
- *Vardiya Transferi:* Personelin yaptığı işin değil, çalışma saatlerindeki değişimlerdir.
- *Üretim Transferi:* Personel fazlası bulunan birimlerden, işlerden ayrılma veya

örgütsel değişme sonucunda işgücü gereksinmesinin doğduğu birimlere personel aktarılmasıdır¹⁴³

¹⁴¹Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e, s 75

¹⁴² Erdoğdu Emel, a.g.e s 68

¹⁴³ Büyükbayramoğlu, N, *Personel Temininde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

İnsan kaynağının örgüt içinden temininde şu yöntemler kullanılabilir:¹⁴⁴

- Açık pozisyonlar örgüt içinde ilan edilir ve nitelikli ve istekli personelin başvuruları sağlanır. Açık bir sistem olduğu ve herkese eşit hak tanıdığı için tercih edilen bir sistemdir.
- İşgörenler kendiliklerinden gelip bir üst düzey iş için talepte buldukları takdirde bu talepler değerlendirilir.
- Örgütte beceri envanteri tutulur ve açık bir pozisyon olduğunda beceri envanteri taranarak en uygun işgören bulunur.
- Örgütte belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa, açık pozisyonlar için kariyer adayları değerlendirilir.
- Örgütteki çalışanlar açık iş için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını tavsiye edebilirler. Tavsiye edilenler örgüt içinden veya örgüt dışından olabilir. Tavsiye ile gelenlerin, örgütte yakınları bulunduğundan örgütün olumlu ve olumsuz yönlerini tanımaları daha kolaylıkla mümkün olur. böylece örgütten beklentileri daha gerçekçi olacağından işe daha kısa sürede uyum sağlayabilirler.

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması gerek çalışanlar, gerekse de kurum açısından önemlidir. İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanmanın yararları şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁵

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapmaması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitim kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Yeni yeteneklerin keşf edilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,

¹⁴⁴ YÜKSEL Öznur, a.g.e, ss 104- 105

¹⁴⁵ Fındıkçı İlhami, a.g.e, s 173

➤ Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi

İşletme içi kaynaklardan eleman teminin sakıncaları ise

- Örgüte yeni fikirlerin girmesinin engellenmesi,
- Aranılan nitelikte eleman bulmanın her zaman mümkün olmaması¹⁴⁶

2.3.2 İşletme Dışı Kaynaklardan Eleman Bulma

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilicek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olmaması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir.¹⁴⁷

Örgüt dışı kaynaklar örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin getirilmesinde yararlı olur. Uzun süre iç kaynaklardan eleman temin edilmiş ise bir zaman sonra örgütte mevcut hastalıklar farkedilmez. Dışarıdan gelen biri örgüte daha eleştireci gözle bakabilir. İç kaynaklardan yararlanmada, bir işgören üst düzeye terfi ettirildiğinde, bir alttaki pozisyon açık kaldığından sırasıyla alttaki pozisyonların da doldurulması gerekir. Böyle bir zincirleme terfi örgütte tüm personelin yerinden oynaması, herkesin yeni yerine uyum sağlayıncaya kadar işlerin yavaşlaması demektir. Dış kaynaktan eleman temini zincirleme harekete gerek kalmadan açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kılar.¹⁴⁸

Dış kaynaklar aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılabilir,¹⁴⁹

- Rakip ve diğer işletmeler.
- İşsizler
- Kendi hesabına çalışanlar
- Taşeron Firmalar

¹⁴⁶ <https://hpehlivanlar.files.wordpress.com/.../pers...> (4 ocak 2015, 15:23)

¹⁴⁷ Fındıkçı, İlhami, a.g.e, s 176

¹⁴⁸ Yüksel Öznur, a.g.e s 104

¹⁴⁹Emel Erdoğan, a.g.e , s 71

- Öğrenciler
- Kurslar ve devlet destekli eğitim programları

Dış kaynaklardan iş gören sağlanması aşamasında önem arz eden konu, personel ne olursa olsun bulunması değil, doğru personelin işletme ve iş etiğine uygun yöntemlerle bulunmasıdır. Bununla birlikte personel ihtiyacının karşılanmasında, rekabet ahlakına zarar verici olmadan, işletme içi kadar işletme dışındaki ilişkilerin etik kurallara uygun bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Günümüzde birçok işletme dış kaynak kullanımında, diğer birimlerde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi birimi de “outsourcing” dış kaynak kullanımına gitmektedir. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı birçok işletme için gerekmektedir. Eğitim ve gelişim süreci, personel/bordrolama ile birlikte ise alım süreci işletmelerin en çok dış kaynak kullanılan fonksiyonlarıdır.¹⁵⁰

Dış kaynaklardan işgören bulmada kullanılacak yöntemler şunlardır:¹⁵¹

- Üniversitelerin iş bulma servisleri yoluyla üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılarak öğrencilerin mezun olduklarında örgüte başvuruda bulunmaları sağlanabilir.
- Kendiliğinden işletmeye gelip iş için başvuruda bulunanlar değerlendirilebilir.
- Resmi ve özel iş bulma kurumlarından yararlanılabilir.
- Yüksek eğitimli mesleki personel için meslek birliklerinden yararlanılabilir.
- Kitle iletişim araçlarıyla reklam yapılarak daha çok sayıda kişinin başvuruda bulunmaları sağlanabilir.

¹⁵⁰ Ecerkale, K. ve Kovancı, A. **İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı**. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2005 ,s 71

¹⁵¹ Yüksel Öznur, a.g.e s106

A. Profesyonel İstihdam Büroları

İş arayanlar ile eleman arayan firmaları buluşturan uzman kuruluşlardır. İş arayanlar bu firmalara özgeçmişlerini bırakmak suretiyle kayıtlarında yer alırlar. Eleman arayan işletme de bu bürolara başvurup, kendisi için uygun olabilecek işgörenleri tarama olanağına sahiptir. Bunun yanında özellikle üst düzey yöneticilerinin temininde kullanılan bürolar da vardır. Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden ya da elemandan belli bir ücret talep eder. Bir avantajı da kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmalarıdır.¹⁵²

B. Duyurular

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecinde önemli adımlardan birisi duyurudur. Kurum, herhangi bir danışmanlık şirketi ile çalışmıyor veya sınırlı düzeyde çalışıyor ise ihtiyacın karşılanmasına ilişkin ilk somut adım ihtiyacın duyurulmasıdır.

Duyurunun yer alabileceği araçlar şu şekilde sıranalabilir:¹⁵³

- Eleman bilgi bankaları: İnternet, E-mail (elektron posta), Eleman ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları.
- Görüntülü ve Sesli Medya: Televizyon kanalları
- Yazılı Medya: Gazeteler (Özellikle insan kaynakları ekleri) , Dergiler, Bültenler, Sektör yayınları
- El broşürleri
- Duvar afişleri
- Mevcut çalışanlar

C. Doğrudan Yapılan Başvurular

¹⁵² <https://hpehlivanlar.files.wordpress.com/.../pers.> (6 ocak 2015, 02:35)

¹⁵³ Fındıkçı İlhami, a.g.e, s 182

İş arayan adaylar, ilan olmadan işletmeye özgeçmiş bilgilerini içeren yazılarını postayla veya faksla gönderebilir ya da işletmeye kendileri gidip iş başvuru formu doldurabilirler. Yapılan başvurular işletmenin insan kaynakları departmanı tarafından dosyalanır ve arşive kaldırılır. Eleman ihtiyacı doğduğunda, bu başvurular işletme için eleman bulabilecekleri kaynak teşkil eder.¹⁵⁴

D. Eğitim Kuruluşları

Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin bulunmasında iyi bir kaynak oluşturmaktadır.¹⁵⁵

Yeni oluşumlarla birlikte, işletmeler üniversite öğrencilerinin mezun olma dönemlerinde, insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları tarafından üniversiteler ziyaret edilip İK platformları oluşturmakta, öğrencilerle görüşme yaparak uygun adaylara iş hayatına adım atma olanağı sağlamaktadır. Eğitim kurumlarından istihdam sağlama, düşük masraflı olması, yetenekli ve genç beyinlere ulaşılabilmesi, istihdamın kolay ve hızlı bir şekilde tedarik edilmesi açısından yararlı olmakla birlikte, adayların herhangi bir iş deneyimi olmayışı, çalışma hayatına yabancı olmaları nedeniyle bazı olumsuz etkileri bulunmaktadır.¹⁵⁶

E. İşgören Kiralama (Leasing): Kiraya veren leasing işletmesi işgörenleri seçer, eğitir ve personel ihtiyacı olan işletmelere kiralar. Bu şekilde personel temini ile işgücü maliyetleri bakımından avantaj sağlanır. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınmaktadır. İşe alınan işgörenler, aslında leasing firmasının kadrolu elemanlarıdır. İşletme, işte yeterli performansı gösteremeyen işgörenler yerine de yeni personel talep

¹⁵⁴ <https://hpehlivanlar.files.wordpress.com/.../pers..> (6 ocak 2015, 02:40)

¹⁵⁵ Ebubekir Torun, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, haziran , 2007, s 81

¹⁵⁶ Erdoğan, Emel , a.g.e, s 81

etmektedir. Bu uygulamada kiraya veren firma, işgörenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelini kiralamaktadır. Bu şekilde personel temini özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması bakımından tercih edilmektedir.¹⁵⁷

F. İnternet ve İnsan Kaynakları Siteleri

Klasik iş ilanları, web siteleri, sanal iş ve işçi bulma kurumları, şirketin web sitelerinde iş imkanlarını görselleştirmeleri, iş arayanların oluşturdukları boardlar kullanılan başlıca iş bulma teknikleridir.¹⁵⁸ İnternet kaynaklı iş alma aşamasının olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır. İlk olarak elektronik İKY anlayış biçiminin işletmede benimsenerek, işletmede çalışan personelden işletme üst yönetimine kadar bütün personelce kabul görmüş olması gerekmektedir. Üst yönetimin söz konusu oluşabilecek bazı durumlar karşısında geleneksel yöntemlere başvurmada ısrarcı olması, elektronik işe alım sürecinin uygulanması olasılığını ortadan kaldırmaktadır.¹⁵⁹

G. Yönetici Araştırmaları (Beyin Avcılığı)

Üst düzey yönetici araştırması, işletmelerin yönetim kademelerine, kadronun gereği olan yetkinlik, yöneticilik kriter ve tecrübesindeki adayların sektörel bazda araştırılması, potansiyel adayların takip edilmesi ve değerlendirmeleri yönetici araştırma bürolarınca yapılmaktadır. Aday bulma yöntemleri arasında oldukça pahalı olan beyin avcılığı, işletme için büyük ölçüde önem taşıması dolayısıyla katlanabilir bir maliyet yüküne sahiptir. Doğru yöneticinin bulunması, işletme içi ve çevresinde büyük sorunlarla karşılaşılması ve spekülasyonlar yol açılmamasını sağlayacaktır.

¹⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, s 135 2000.

¹⁵⁸ Ebubekir Torun, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, haziran , 2007, s 81

¹⁵⁹ Güler, E. Ç. (2006). *İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler*. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Ocak, 6(1), s 21

H. İşletme Çalışanlarının Aracılığıyla Yapılan Başvurular

İşletme içinden bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gidilmesidir. İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinden tanıdıklarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinden yararlanır. Bu yolla personel bulmanın kötüye kullanılma ihtimali yüksektir. Bunun sonucunda düşük verimlilik doğabilir.¹⁶⁰

I. Sendika ve Mesleki Kuruluşlar

Sendikalardan işgören ihtiyacının karşılanması, işletme yönetiminin ve sendika arasında ilişkilerin iyimser nitelik taşıdığı durumlarda geçerli olmaktadır. Sendikalar, üyesi, bulunan çalışanların işlerinden ayrılması durumunda, üye bilgilerini veritabanlarında bulundurarak direk işgörene ya da işletmeye istihdam olanağı yaratmaktadır. *Mesleki Kuruluşlar* üyelerine farklı konularda danışmanlık hizmeti vermekte, sektörleriyle ilgili hazırlamış oldukları raporlar, düzenledikleri, seminer, konferans ve yayınlamış oldukları dergileri aracılığıyla üyelerin mesleki gelişimleri ve kariyerlerine katkıda bulunarak, gelişimlerini sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin yanında, birlikte çalıştıkları işletmeler tarafından gelebilecek talep doğrultusunda, bünyelerinde aday havuzu oluşturmakta, işletmeler bu aday havuzundan aradıkları özelliklere uygun adaylara ulaşabilmekte, iş arayan bireyler ise bu kuruluşlara üye olarak, özgeçmiş oluşturabilmektedir.¹⁶¹

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyona yeni kan katılması
- Kurumda vitrin değişikliği

¹⁶⁰ <https://hpehlivanlar.files.wordpress.com/.../pers> .(7 ocak 2015, 00:15)

¹⁶¹ Erdoğdu, Emel, a.g.e, s 78

- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırma
- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması ¹⁶²

Dış kaynaklardan eleman bulmanın bazı sakıncaları da mevcuttur. Dışarıdan gelenin örgüt içi çevreyi tanınması, uyum sağlanması zaman alır. Dışarıdan gelene örgüt personeli tepki gösterebilir, faaliyetlerini engellemeye çalışabilir. Dış kaynaklara başvuruda araştırma ve seçme maliyetleri ile başlangıç ücretleri daha yüksek olur. Örgüt dış kaynağı seçtiğinde, eğitim ve yetiştirme harcamaları yapmak yerine, yetişmiş eleman alıp onları örgütte tutabilmek için daha çok ödeme yapmayı tercih etmiş demektir. ¹⁶³

Sonuç olarak ise işgücü tedariki iç ve dış kaynakları aşağıdaki şekilde olduğu gibi karşılaştıra biliriz:



¹⁶² Fındıkçı, İlhami. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s 176, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım

¹⁶³ Yüksel Öznur, a.g.e s 105



Şekil 10. İşgören Tedariki İç ve Dış Kaynakların Karşılaştırılması

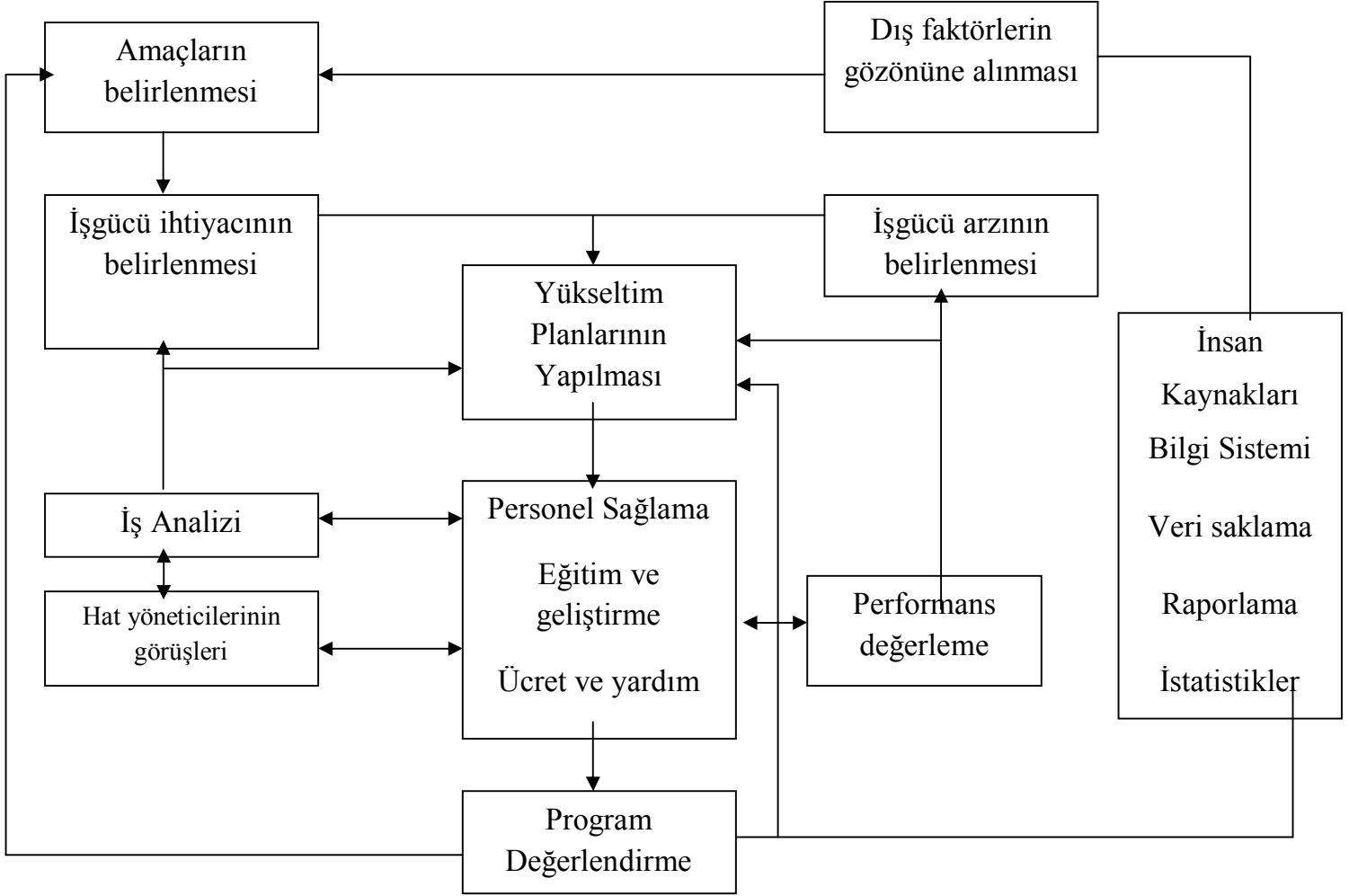
Kaynak: *Asia Pacific management Co.Ltd (Stone s.192)*

2.4. Eleman ihtiyacının belirlenmesi

İnsan kaynağının planlanmasının temelinde insan kaynağı sayısını belirli bir düzeyde tutmak yatmaktadır. Bunun gerçekleşmesi ise uygulama açısından oldukça güçtür. İnsan kaynağı ihtiyacının planlanması kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonradan bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki insan kaynağı sayısal olarak saptamaktır.

İnsan kaynakları ihtiyacının tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve insan kaynağı dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. İnsan

kaynağı devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgilerde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde etkilidir.¹⁶⁴



Şekil 11. İnsan Kaynakları Planlama Süreci

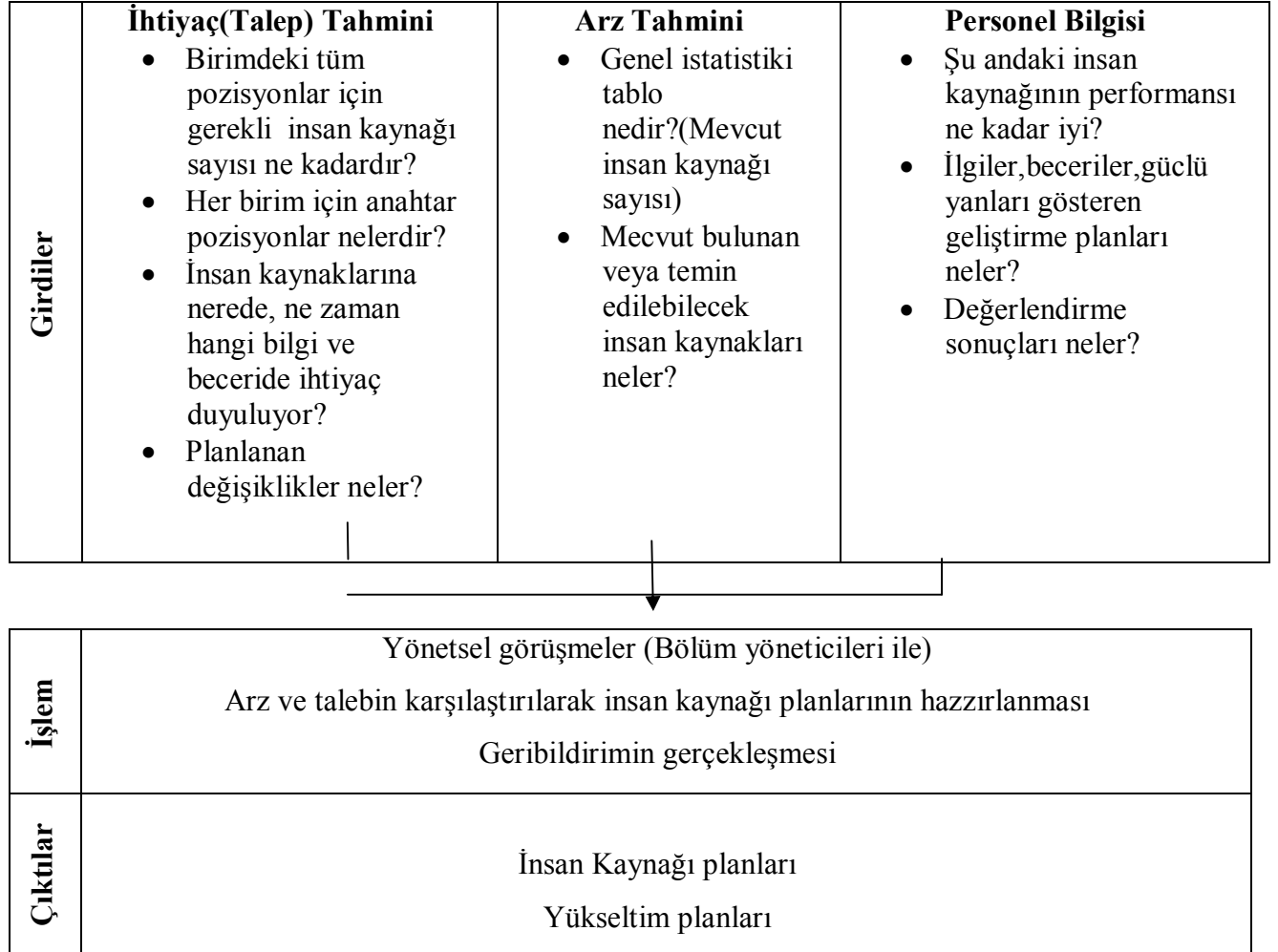
Kaynak: G.M. Rampton , *Human Resource Managment Systems: A Practical Approach*, 2.ed, (Ontorio: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s

25

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynağı ihtiyacının (talep) tahmin edilmesi, insan kaynağı arzının belirlenmesi ve arz ve ihtiyacının (talep) karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Bu

¹⁶⁴ <http://notoku.com/insan-kaynagi-ihtiyacinin-talebinin-belirlenmesi/> (23 kasım 2014, 13:30)

unsurlar, amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerlendirme gibi faaliyetlerle desteklenmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi bu unsurların tümünün her işletme de var olduğunu söylemek pek doğru olmaz ancak her organizasyon açık bir biçimde ya da dolaylı olarak bu unsurları yerine getirmektedir.¹⁶⁵



Şekil 12. İnsan Kaynakları Planlama Süreci İçin Gerekli Bilgiler.

Kaynak: *T.L.Leap ve M.D.Crino, Personnel and Hman Resources Management, (New York: Mac Millan Pub.Comp, 1989), s.162*

Bilgi, karar almanın vazgeçilmez unsurudur. Doğru, okunabilir, uygun bilgi daha iyi kararların alınmasına yardımcı olur. İnsan kaynağı planlamasıyla ilgili bilgiler insan kaynakları yönetiminin ve üst yönetimin işletmeyle ilgili alacağı

¹⁶⁵ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlama-sureci/> (23 Kasım 2014, 15:35)

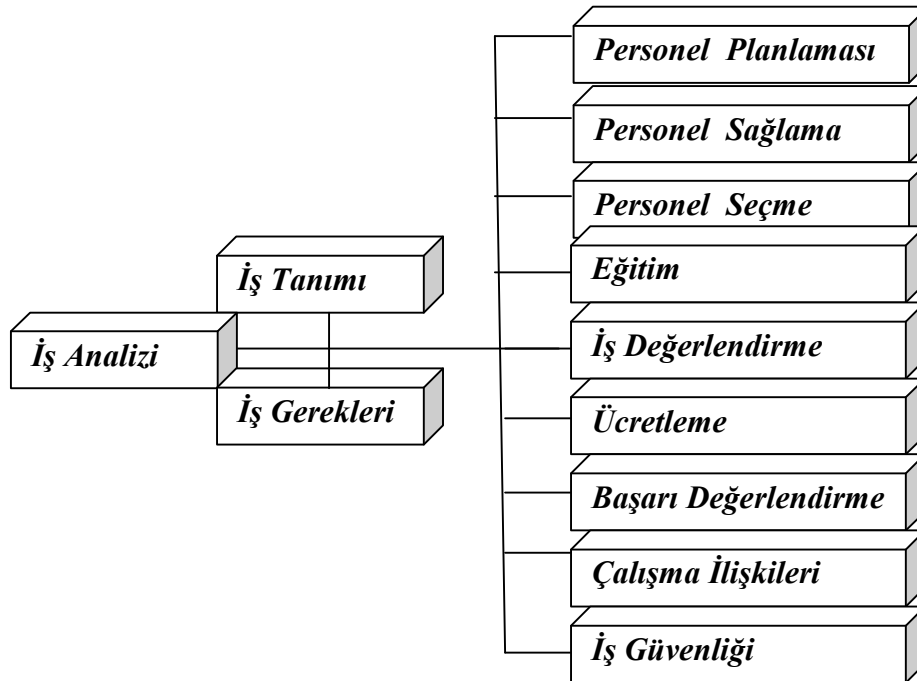
kararlarda vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılması, karar sürecinde kullanılacak bilginin miktar ve kalitesine bağlıdır. Bu ise, mevcut bilgilerin ayrıntılı olarak incelenmesini ve geçerli bilgilere gelecekte nasıl ulaşılabileceğinin düşünülmesini gerektirir. Bu bilgilerin toplanması ve saklanması ise kesinlikle ana faaliyetlerden biri olmalıdır.¹⁶⁶

2.5. Eleman İhtiyacının Belirlenmesinde Yardımcı Araçlar

A. İş analizi

Belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir. İşletmenin bünyesinde yer alan ve birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlendirilmesidir.¹⁶⁷

Şekil 13. İş analizi süreci



¹⁶⁶ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlama-sureci/> (23 ağustos 2014)

¹⁶⁷ <http://blog.ayyildizdanismanlik.com.tr/?p=45> (25 ağustos 2014, 19:30)

İş analizi, işletmede yapılacak her bir işin niteliği için genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreçtir. ¹⁶⁸

İş Analizinin Amaçları

1. Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyacını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
2. İş alımında açık ve kesin kriterler oluşturmak.
3. Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
4. Performans standartlarını belirlemek.
5. Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
6. Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
7. İş değerlendirmesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.

İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak. ¹⁶⁹

İş analizi zamanı bilgi toplama yöntemleri

1. *Gözlem*; iş analistinin, personeli işini yaparken müdahalede bulunmadan izleyip gördüklerini kaydetmesi şeklinde uygulanır.
2. *Mülakat*; yüz yüze ve sözel iletişim yoluyla bilgi sağlama yöntemidir. Yöneltilcek sorular görüşmeci ile bilgi aktaran kişi arasında, işin onların uygun gördükleri yönlerine dikkat çekilerek oluşturmasına serbest mülakat denir.

¹⁶⁸ www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/is.doc (25 kasım 2014)

¹⁶⁹ Figen Tahiroğlu, ***Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları***, Hayat Yayınları, İstanbul 2002

3. *Anket*; Anketin yapılandırılmış mülakattan farkı, formdaki sorulara verilen cevapların görüşmeci tarafından değil, bizzat yapan personel veya gözetimcisi tarafından işaretlenmesidir. İş analizi tekniklerinin çoğunda bilgiler anket yoluyla elde edilir.¹⁷⁰

İş tanımları

İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları; işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımları; iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır.¹⁷¹

İş analizleriyle toplanan verilerden yararlanılarak her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına iş tanımı denir. İş tanımının genel amacı; işin temel nitelikleriyle ortaya konması, başka bir deyişle işin “*kimliğinin*” ortaya çıkarılmasıdır.¹⁷²

İş gerekleri

İş gerekleri” işin yerine getirilebilmesi için personelin taşıması gereken nitelikleri ortaya koyar. Bunlar; eğitim düzeyi, deneyim, zihinsel, fiziksel, davranışsal ve duygusal özelliklerdir.¹⁷³

B. Genel envantar, Beceri envantarları, Terfi şemaları

Genel envanter-işletmede belirli bir dönemde görev yapanların çeşitli ölçütler esas alınarak gruplandırılmasıdır. Bu ölçütler cinsiyete göre eleman sayısı, yaşa göre eleman sayısı, meslek gruplarına göre eleman sayısı, ilk-orta-lise-yüksek eğitim düzeyine göre eleman sayısı vb. gruplandırılmalar olabilir.¹⁷⁴

¹⁷⁰ <http://www.slideshare.net/mstfcng/nsan-kaynaklar-ynetimi-analizi> (26 ağustos 2014, 18:30)

¹⁷¹ <http://www.donusumkonagi.com/Article.asp?SubID=3&ID=14770> (26 ağustos 2014, 23:36)

¹⁷² BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2003

¹⁷³ <http://notoku.com/is-analizi-ozet/> (16 ağustos 2014, 00 : 06)

İnsan kaynağı beceri envanteri- Mevcut insan kaynağının yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstlenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir. Önemi olan nokta işletme için hangi bilgilerin daha gerekli olduğunu bilmektir.
175

Terfi şemaları- işletmede kimin yerine kimin geçeceğini gösteren şemalardır. Küçük işletmelerde bu şema yazılı olmaya bilir, yine de üst yöneticinin zihninde kimin nereye atanacağına dair fikir mevcuttur. Büyük işletmelerde ise işgörenlerin bilgi, yetenek, beceri, ve işletmedeki çalışma sürelerine göre terfi sıralamalarının yapılmış olması kariyer planlamalarına da yardımcı olmaktadır.¹⁷⁶

C. Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Gerçek insan kaynağı ihtiyacı işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, hedeflenen işi fiilen gerçekleştirecek insan kaynağına olan ihtiyaçtır. Gerçek insan kaynağı ihtiyacını hesaplamak için bir dönemde bir iş için bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın, o dönemde bir kişinin o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle bulunur. Bu işlemler için aşağıdaki işlemlerin sırayla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

ITZ: İşin bitirilmesinde yinelenen işlemler için ihtiyaç duyulacak toplam zaman

I: İşteki bir işlemin yineleniş sayısı

Z: İşlemin bir kere yapılması için gerekli zaman

i: İşlemin sıra sayısı

n: toplam işlem

$$ITZ = I \times Z$$

¹⁷⁴ Yüksel. Öznur, a.g.e, s70

¹⁷⁵ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-arzi/>(22 Kasım 2014, 20:35)

¹⁷⁶ Yüksel. Öznur, a.g.e, s 71

Daha sonra da bu toplam zaman kişi başına düşen çalışma zamanına bölünerek gerçek insan kaynağı ihtiyacı bulunur.

KÇZ = Kişi başına düşen çalışma zamanı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

ITZ yerine konulacak olursa

GİKİ = ITZ / KÇZ şeklinde ifade edilir.¹⁷⁷

D. İnsan Kaynağı Devir oranı

Personel devir oranı- belirli bir dönemde (üç aylık, altı aylık, yıllık) işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama personel sayısına oranı olup, o dönemde personelin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir.¹⁷⁸

$$\text{İnsan Kaynağı Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanların Toplam Sayısı}}{\text{Ortalama İnsan Kaynağı Sayısı}} \times 100$$

Personel devir oranının dönemden döneme fazla değişiklik göstermemesi insan kaynakları planlamasında kolaylık sağlar. Personel devir oranının yüksek olması ise işletmede sürekli bir personel değişikliğinin varlığını göstermekle birlikte, personel faaliyetlerinde eleman seçim sisteminin iyi olmaması, ücret yetersizliği, hizmetiçi eğitim yetersizliği, motivasyon eksikliği gibi bazı hastalıklara da işaret edebilir.¹⁷⁹

E. Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Ek insan kaynağı ihtiyacı işten çıkmalar nedeniyle ortaya çıktığından üzerinde durulacak konu insan kaynağı devir oranıdır. İnsan kaynağı dönüşüm oranı, bir dönem içinde işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o

¹⁷⁷ <http://notoku.com/insan-kaynagi-ihtiyacinin-talebinin-belirlenmesi/>(27 kasım 2014 , 21:00)

¹⁷⁹ Ceylan Ramazan, Personel Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniv.İİBF, 1994, s 33

dönem içinde işletmede bulunan ortalama insan kaynağı sayısına bölünüp yüz rakamı ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir.¹⁸⁰

İnsan Kaynağı Devir Oranı = % (Çıkışlar / Ortalama İşgücü Sayısı) Buna göre ek insan kaynağı ihtiyacı;

EİKİ = İDO x GİKİ dir.

EİKİ: Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı

İDO: İşgücü Dönüşüm Oranı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

j: Zaman Dönemi (j = 1, . . . ,n).

F. Devamsızlık

Devamsızlık oranı- belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen elemanın işe gelmemesiyle ortaya çıkan devamsızlığın, planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle bulunan orandır.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen insan kaynağı saati toplamı}}{\text{Planlanan insan kaynağı saati toplamı}}$$

Personelin işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi işgücü kayıplarına ve üretimin aksamasına yol açar. Bu nedenle insan kaynakları talebi belirlenirken, arzdaki bu eksikliklerin de dikkate alınması gerekir.¹⁸¹

2.6. Eleman Seçmenin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Bu konunun taşıdığı önem, kurumun devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin kurum için taşıdığı önemden kaynaklanır. Her etkinliğin en önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana, alanında etkin, kalifiye ve uzman personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya başlamıştır.

¹⁸⁰ <http://notoku.com/insan-kaynagi-ihtiyacinin-talebinin-belirlenmesi/> (27 kasım 2014 , 21:20)

¹⁸¹ Yüksel Öznur , a.g.e, s 72

Gerçekten de kurumun amaçlarını benimseyecek ve belirlenen işin gerektirdiği özellikleri gösteren elemanlar bulmak kolay değildir. İnsan kaynakları merkezinin önemli bir konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşlerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir.¹⁸²

İşe uygun olmayan bir elemanın seçilmesi öncelikle bir maliyet unsurudur. Örneğin, eğitime ihtiyacı fazla olabilir, bu da bir gider oluşturacaktır. Bunun dışında uygun olmayan işgören işletmede verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı ve iş kazalarında artışa neden olur. İşe yeni alınan elemanın işletme ortamına uyum sağlaması zaman alacaktır. İşgören işe ne kadar uygunsa ve ne kadar iyi vasıflara sahipse, gerçek performans seviyesine ulaşması da o kadar az zaman alacaktır. Bu da işin verimliliğini artıracaktır. İş başarısıyla üstlerini tatmin eden bir elemana işletme tarafından sağlanacak parasal ve parasal olmayan ödüllerle işgörenin firmaya karşı olan bağlılığı da artacaktır. Kendilerine bağlı işgörenlerin işlerini yeterince iyi yaptığına inanan yöneticiler kendilerini geliştirmek ve yeni fikirler üretmek için daha fazla zaman ayırabilirler.¹⁸³

İşe yeni alacak işgörenlerin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bu verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan tüm örgütler için zorunlu bir eylemdir. Çoğu yönetici, işgören seçimini en güç ve en önemli işletme kararlarından biri olarak kabul etmektedir. Personel alma, asla kolay bir iş değildir.¹⁸⁴

Etkili bir işgören seçim işlevinin amacı, işlerle ve örgütle insanları uyumlaştırmaktır. Eğer bireyler, işin gerektirdiğinin çok üzerinde nitelikli veya daha düşük nitelikte iseler ve herhangi bir nedenle işe ya da örgütün kültürüne

¹⁸² Fındıkçı İlhami.,a.g.e, s 167

¹⁸³ hpehlivanlar.files.wordpress.com/2011/12/personel-bulma-ve-secme.ppt (29 Kasım 2014, 22:00)

¹⁸⁴ Sabuncuoğlu Zeyyat: “Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları”, Akademi B.İ.T.İ.A. Dergisi C.VI.No 1-2(Temmuz-Kasım, 1977), s 122

uyum sağlayamıyorlarsa, muhtemelen firmaya terk etmek durumunda kalırlar. Öte yandan işgören seçim eyleminin etkinliği, işin gerektirdiği niteliklere sahip ve istihdam edilecek işte başarı göstermeleri yüksek derecede olası kişilerin sağlanmasına dayanmaktadır.¹⁸⁵

Eleman seçme işlevinin geliştirilmesi sonucu işletme açısından sağladığı faydalar şunlardır:¹⁸⁶

- ❖ Otomasyonu tüm eleman seçme ve yerleştirme sürecine yayarak insan kaynakları çalışanlarına zaman tasarrufu sağlama.
- ❖ Süreç yönetimi ile proje oluşturma, maliyetlerden ve süreden sapmaları kolaylıkla kontrol altına alabilme.
- ❖ Çalışanların kendilerine en uygun pozisyonlarda çalışmalarını sağlayarak motivasyon artışı sağlama.
- ❖ Duyuru ve Görüşme Planları ile iş ilanı ve adaylar ile görüşme sürecinin takibi.
- ❖ Referans Bilgileri takibi ile güvenilirlik.
- ❖ Toplu işlemler ile zaman tasarrufu ve kolaylık sağlama
- ❖ Esnek filtreler ile istenilen özelliklere sahip adaylara kolaylıkla ulaşabilme
- ❖ Başvuru Uygunluk Analizi ile yöneticilere doğru elemanı seçmede kolaylık sağlama.
- ❖ İşe kabul edilen adayların sicil bilgilerini başvuru kartından sicil kartına otomatik olarak aktararak zaman tasarrufu sağlama ve hataları engelleme.
- ❖ Proje için gerekli tüm dokümantasyonun saklanabilmesi ve bilgilendirmeni yapılabilmesi ile kalite odaklı çalışma imkanı.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Bingöl Dursun, a.g.e, s 186

¹⁸⁶ http://www.mdt.biz.tr/docs/ElemanSecmeYerlestirme_2007.pdf (29kasm 2009, 23:15)

¹⁸⁷ hpehlivanlar.files.wordpress.com/2011/12/personel-bulma-ve-secme.ppt (29 kasm 2014, 23:00)

2.7. Eleman Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler

Eleman seçme işlevi bazı temel faktörler etkilenmektedir. Bu faktörler aşağıdakilerden oluşmaktadır.

1) Karar Alma Hızı

Seçim kararı almak için mevcut olan zaman, seçim sürecini etkilemektedir. Bazen olağanüstü bir durumda, örneğin kritik bir görevde bulunan bir işgörenin işten ayrılması durumunda, üretimin durmaması için, hızlı bir şekilde seçim sürecini gerçekleştirmek gerekebilir. Öte yandan, bir üst yöneticiyi seçmek aylar alabilir. Bürokrasilerde de seçim süreci, çok kere önemli bir zamanı gerektirebilir.¹⁸⁸

2) Örgütsel Hiyerarşi

Farklı seçim yaklaşımları, genellikle örgütteki değişik kademelerdeki pozisyonları doldurmak için kullanılmaktadır. Örneğin, bir üst yöneticiyi işe alma işlemi ile en alt kademedeki bir işte çalışacak işgöreni seçme arasında farklılıklar söz konusudur. Yönetmelik pozisyonlar için yoğun bir özgeçmiş kontrolü ve görüşme söz konusu olurken, bir alt kademe pozisyon için adaylar, sadece basit bir teste veya kısa bir iş görüşmesine tabi tutulur.

3) Aday Havuzu

Belirli bir iş için nitelikli adayların sayısı da aynı zamanda seçim eylemini etkileyebilir. Gerekli becerilere sahip sadece birkaç aday söz konusu ise, seçim bunlar arasında yapılacaktır. Pek az sayıda adayın olduğu durumda da uygun işgören adayı bulmak zordur veya olanaksızdır. Ayrıca işgücü piyasasının genişliği ve darlığı da süreci etkiler. İşsizlik oranının çok düşük olduğu durumlarda, adayların sayısını artırmak zorlaşır.

¹⁸⁸ R.Wayne Mondy, Human Resource Managment. 8 th Ed, Prentice Hall, NJ, 2002, s 177

4) Örgütün türü

Bir örgütün kamu veya özel sektör ya da kar amaçlı örgüt olması seçim sürecini etkileyebilir. Kar amaçlı bir özel sektör örgütünde, müstakbel işgörenler, örgütün kar amacını gerçekleştirmeye katkıda bulunup bulunmayacaklarına ve ne derecede katkıda bulunacaklarına göre elemeye tabi tutulurlar. Kamu örgütlerinde ise , yarışma sınavları aracılığıyla nitelikli elemanlar belirlenmeye çalışılır.

5) Deneme Dönemi

Birçok firma, oluşturulmuş performans standardına göre bir işgörenin yeteneğini değerlendirmesine izin veren bir deneme dönemi kullanır. Bu uygulama ya seçim sürecinin belirli aşamalarının yerine ya da sürecin geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılmaktadır.¹⁸⁹

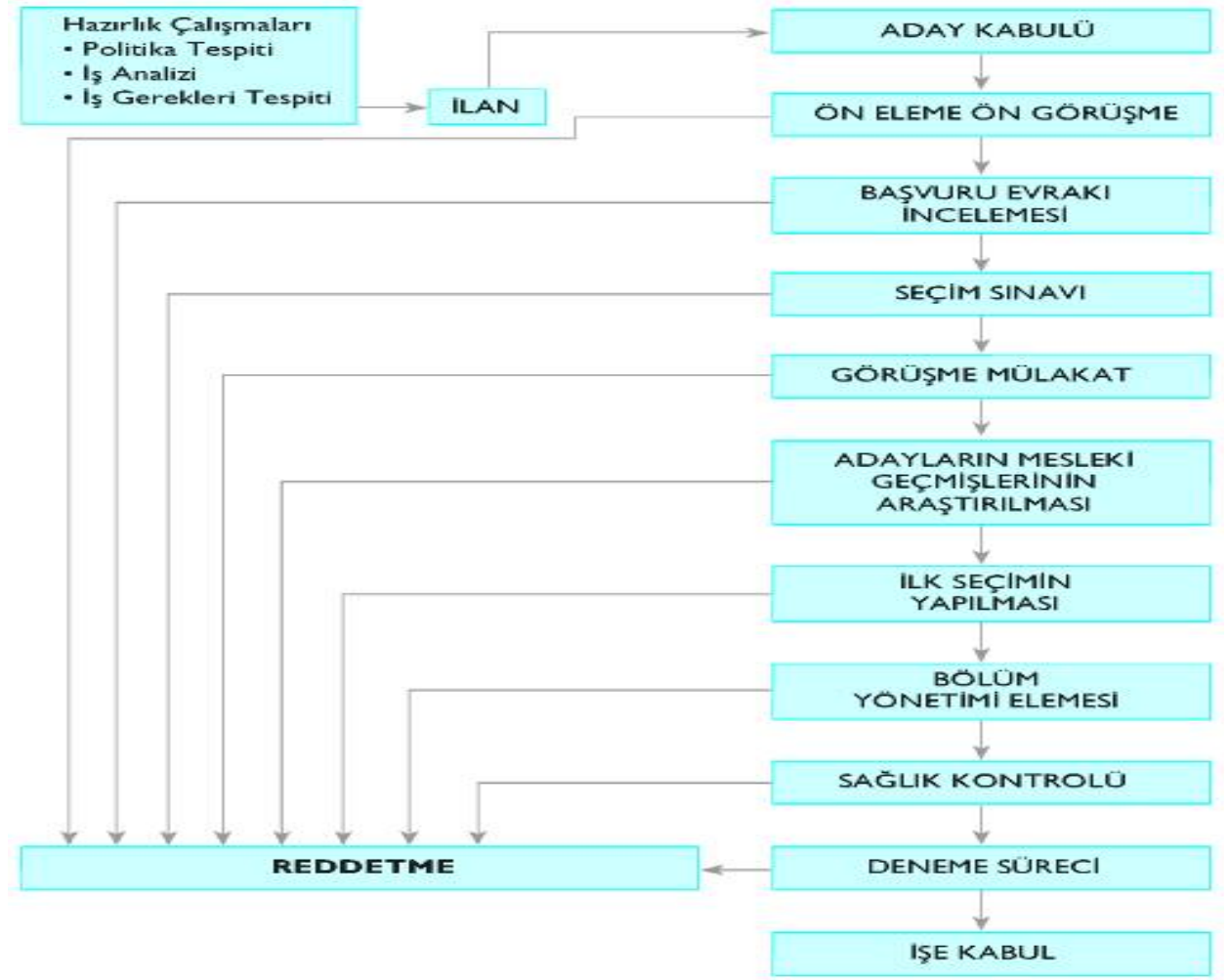
2.8. Eleman Seçme Sürecinin Aşamaları

İşgören seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bir başka açıdan işgören seçim süreci, başvuran adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonuçta ihtiyaca göre adaylardan birinin veya birkaçının kiralanması ile sonuçlanan bir karar sürecini ortaya koyar.¹⁹⁰

Personel bulma, seçme ve yerleştirme süreci; İK planlaması ile belirlenen veya dönem içerisinde kendiliğinden meydana gelen personel açığının giderilmesi amacıyla, iş tanımları yapılmış görevlere uygun kişilerin

¹⁸⁹ Bingöl. Dursun, a.g.e, s 187

bulunması, seçim yapılması, görevin gerektirdiği ücret düzeyi ile yerleştirilmesi ve oryantasyona tabi tutulması çalışmalarını kapsar.¹⁹¹



Şekil 14. Personel seçim süreci

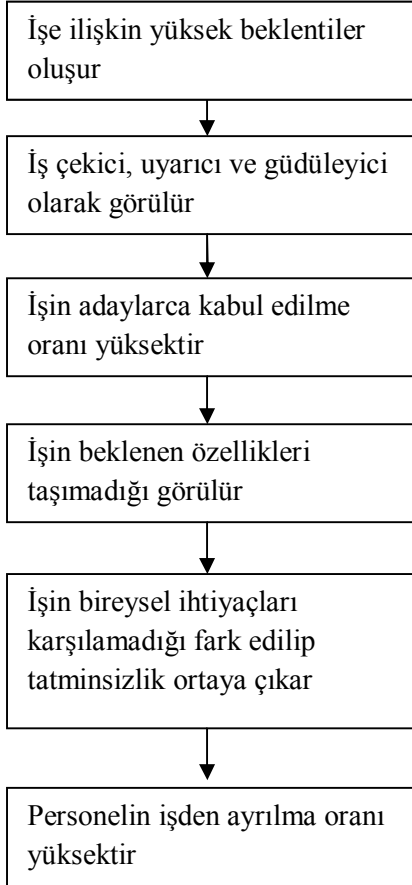
Kaynak: <http://notoku.com/satis-elemanlarinin-ayiklanmasi-ve-secimi/>

İş gören seçimi aday araştırma ve bulma çabaları sonucu oluşturulan aday grubu içerisinde hangilerinin işe alınacağına karar verme faaliyetlerinden oluşan ve bir dizi aşamayı içeren süreçtir. Bu aşamada işletmenin ihtiyaç duyduğu, açık iş ya da işlerin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak başvuruda bulunan adayların nitelik ve uygunlukları İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları araştırılır.¹⁹²

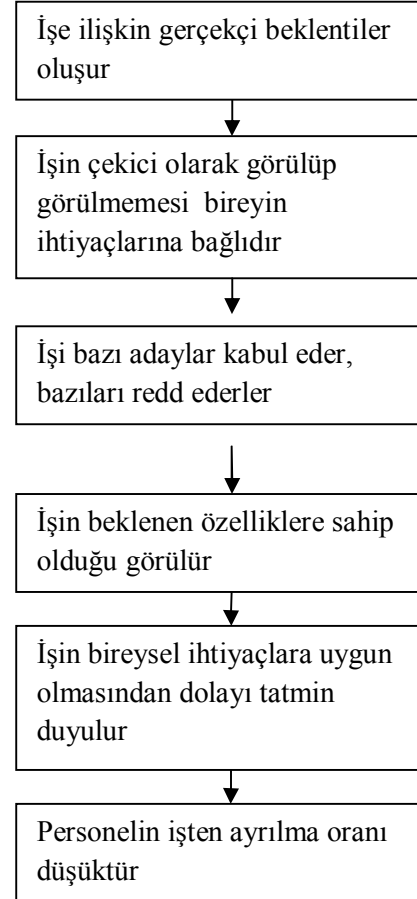
¹⁹¹ http://www.volkanturker.com.tr/ikyders/04_iky_personel_bulma_secme_ise_alma.pdf

¹⁹² http://www.dho.edu.tr/sayfalar/02_Akademik/Egitim_Programlari/Deniz_Bilimleri_Enstitusu/Dergi/06%20hava%20cavdar.pdf

Geleneksel Ön tanıtım



Gerçekçi Ön tanıtım



Şekil 15. İşin Geleneksel ve Gerçekçi Öntanıtım sonuçları

Kaynak: J. M. Ivancevich & W. G. Glueck (1989). Foundations of Personnel: Human Resource Management (4. Baskı). Homewood, Ill., Irwin, Inc s 247

İşgören arama, bulma süreci adayların işe başvurmasıyla sona erer, başvurunun yapılmasıyla işgören seçim süreci başlar.¹⁹³ Bu iki aşama arasında “işe uygun adayların” çeşitli yöntemlerle belirlenmesine yönelik çabalardan oluşan diğer

¹⁹³ Yüksel Öznur, a.g.e s 108

seçim aşamaları yer alır. ¹⁹⁴ İşletmenin oluşturduğu personel politikası ışığında işletmenin belirlemiş olduğu personel seçim yöntemine göre başvuran adayın gerekli bilgileri alınarak, aday-iş uyumunun sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmektedir. ¹⁹⁵

İşe alım süreci, öncelikle belirlenen işgören ihtiyacının sayısı ve niteliğinin duyurularla hedef kitleye ulaştırılması, başvuruların ön değerlendirmeden geçirilmesi, görüşmeler ve çeşitli testlerin uygulanması sonucu nihayetinde son görüşme ve işe kabul aşamalarından oluşmaktadır. İş duyurusunun hangi bilgileri içereceği ve hangi araçlarla yapılacağı, pozisyonun düzeyine ve yararlanılacak kaynaklara göre değişebilir. Önemli olan aday havuzuna, personel seçimine elverişli ölçüde aday başvurusunu çekebilmeğdir. ¹⁹⁶

➤ **Başvuruların Kabulü**

Çoğu örgütler, iş istek belgesi ismi de verilen başvuru formunun doldurulmasını isterler. Çünkü bu form, başvuru sahibi hakkında bir seri bilgi elde etmeye yönelik oldukça hızlı ve sistematik bir yaklaşım sağlar. ¹⁹⁷

Personel seçim süreci, adayların işletmeye farklı kaynaklar aracılığıyla başvurması ile başlamaktadır. Başvuruların alınması ve değerlendirilmesi aşamasının gizliliği işletme ve insan kaynakları birimin esasları arasında yer almaktadır. Personel ihtiyacının duyurulması sonrası, belirlenmiş süre zarfında adaylar tarafından yapılmış olan başvuruların kabulü aşmasına geçilmektedir. Bu aşamada, adayların başvuru kabulüne yönelik olarak uygun hazırlanmış bir işgören prosedürünün olması gerekmektedir. ¹⁹⁸

➤ **Sınav ve Test Uygulaması**

¹⁹⁴ Özçelik, O. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (No:968). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1996, . s 95

¹⁹⁵ Erdoğan, Emel, a.g.e, S 90

¹⁹⁶ Ebubekir Torun, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, haziran , 2007, s 40

¹⁹⁷ Bingöl, Dursun a.g.e, s 194

¹⁹⁸ Erdoğan, Emel, a.g.e, S 92

Personel seçiminde yapılan sınav uygulamaları adayın bilgi düzeyi ve mesleki yeterliliğine dayalı olarak yapılmaktadır. Adayın işin gerektirdiği bilgi düzeyinde olması, karşılaşacağı problemlerde müdahale edebilmesi ve işinde başarı elde edebilmesi için sınava tabi tutulması gerekmektedir.

Yazılı sınavlar: Adayın, işin niteliklerine uygunluğunu ölçmek üzere yapılan, adayın bilgi düzeyini belirlemeye yönelik adayın yazılı olarak cevaplandırma yaptığı sınavlardır. Bu sınavlar test şeklinde yapılabileceği gibi, adayın sorulara detaylı cevap vermesini sağlayıcı ya da kompozisyon yazmasına yönelik klasik yöntem metodu kullanılarak yapılabilmektedir.

Uygulamalı Sınavlar: Adayın fiziksel yeteneğini ölçmeye dayalı ya da işin gerektirdiği cihaz ve makineleri kullanabilirliğini ölçen sınavlardır. Fiziksel olarak adayın dayanıklılığı, hastalık ya da sakatlık durumu, pratikliği ölçülmeye çalışılmaktadır.¹⁹⁹

Bireylerin çeşitli kişilik özellikleri ve yeteneklerinin belirlenmesine çeşitli testler kullanılmaktadır.

Zeka Testleri: Belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; idrak, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek, uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı, kavrayış gücü vb.dır.²⁰⁰

Kişilik testleri: Bireyin sahip olduğu psikolojik özelliklerin ve kişilik yapısının nasıl olduğu, doğruluk ya da dürüstlük yönü ile heyecansal durumu, motivasyonu kişilik testleriyle belirlenmeye çalışılır.

Yetenek testleri: Yetenek, “kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçimindeki bedensel özelliklerin tanımıdır.

¹⁹⁹ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik Yöntem** (4.Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. S 93 1990.

²⁰⁰ L.L.Thurstone: Primary Mental Abilities, The Psychometric Laboratory, The University of Chicago, No 50 (September 1948)

Başarı testleri: Bu testler söz konusu adayın iyi bildiği, yaptığını iddia ettiği işlerde başarı derecesini ölçmeğe yarar.²⁰¹

İlgi testleri: Bir insanın, ilgilendiği, sevdiği bir işi ilgisini çekmeyen bir işe göre daha iyi yapar ve başarılı olur.

Simülasyonlar: Taklit testleri veya simülasyonlar, bir adayın temsili bir işin görevlerini ifa etmesini gerektiren testlerdir.

➤ **Ön seçim- İlk Amirin Onayının Alınması**

İşgören seçim süreci içinde daha önceki aşamalarda olumlu bir biçimde değerlendirilen adayın işe alınması konusunda artık bir ön seçimin yapılması gerekir. Bu ön seçim kararı doğal olarak insan kaynakları birimine aittir. Ancak insan kaynakları departmanının bu kararı verebilmesi için, kurmay ilişki gereği adayı bizzat yönetecek veya doğrudan çalıştıracak ilk amirinin onayını alması şarttır.²⁰²

➤ **Fiziksel Muayene**

Özellikle fiziksel çalışmayı gerektiren bir işte işgörenin aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır. Örneğin, iyi görme, işitme ya da ayakta uzun süre çalışma gücüne sahip olmayışı işte çalışmasını güçleştirebilir. Öte yandan, adayın fiziksel yapısı kadar ruhsal ve düşünsel açıdan da sağlıklı olup olmadığı ciddi bir denetimden geçirilmelidir.²⁰³

➤ **Son seçim – İşe Alma Kararları**

İşgören seçim sürecinin yukarıda yer verilen aşamalarından başarıyla geçen veya reddedilmeyen adaylar için işe alınmaları konusunda son kararın verilmesi gerekir. İnsan kaynakları departmanının veto hakkına

²⁰¹ Selçuk Yalçın: **Personel İdaresi**, İstanbul, İ.Ü.İ.F, 1971, s 66

²⁰² Bingöl, a.g.e, s 215

²⁰³ Ebubekir Torun, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini**, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, haziran , 2007, s 43

sahip olarak seçim kararlarını vermesi ve firma başkanının nihai onayı genel uygulamadır. Bunun yanı sıra, uygulamada bazen insan kaynakları birimi ile adayların istihdam edilecekleri bölümün ortak kararı da söz konusu olabilmektedir.²⁰⁴

➤ **İşe Yerleştirme**

Bu aşamada adaya iş teklifi yapılmış ve aday da teklifi kabul etmiştir. Adaya işe kabul edilmesi halinde işe başlayabileceği tarih, işe alma görüşmesi sırasında sorulmuş, iş teklifi yapılırken de bu hususta görüş birliğine varılmıştır. Aday iş teklifini kabul ettiğinde kendisine işe başlayacağı gün ve istenen belgeler bildirilir. İşletme açısından işe yerleştirme olarak adlandırılan bu aşama, birey açısından “işe başlama”dır.²⁰⁵

2.9. Eleman Seçme Yöntemleri

Bu yöntemler bir işletmede personel adaylarının özelliklerinin işe ve çalışma koşullarına uygun olup olmadığını saptamak için kullanılan uygulamalardır.

A. Biyografik Yöntemler

İnsanların değerleri, tercihleri, tutumları, başarı ve başarısızlıkları oldukça süreklilik gösterir. Özgeçmişleri ise bunlara ilişkin ipuçları verir. Biyografik bilgiler, personel adayının geçmiş yaşantılarını ve süreklilik gösteren özelliklerini yansıtarak, gelecekte işletmede çalışars işine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarının, başarı durumlarının nasıl olabileceği konusunda ön fikir verebilir.

- **Başvuru formları-** İş için başvuran adaydan genellikle öncelikle standart başvuru formunu doldurması istenir. Başvuru formunda genellikle adayın

²⁰⁴ Bingöl, Dursun,a.g.e, s 216

²⁰⁵ Ebubekir Torun, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, haziran , 2007, s 44

adını, adresini, yaşını, (eğitim durumunu, mezun olduğu okulları ve mezuniyet derecelerini); daha önce çalıştığı iş yerlerini ve ulaşılabilecek eski yöneticilerin telefon numaralarını; katıldığı kurs, seminar vb. den aldığı sertifikaları belirtmesi istenir.

- **Biografik envanterler**- başvuru formundaki bilgilerin ötesine kişinin değerlerinin, tutumlarının, tecihlerinin, geçmiş yaşantılarının belirlenmeye çalışıldığı çoktan seçmeli soru listeleridir.²⁰⁶

B. Psikolojik Testler

Psikoteknik, belirli özellik ve niteliklere sahip bireyleri, testler yardımıyla değerlendirme ve bireyler arası karşılaştırma yapma yöntemidir. Psikoteknik yöntemde ölçme ve değerlendirme testler aracılığıyla yapılmaktadır. Psikoteknik, iş görme bakımından bireye ait çeşitli özellik ve nitelikleri inceleyerek, işin gerekleriyle bireyin yetenek ve nitelikleri arasında uygunluğu saptamaktır. Psikoteknik yöntemde ölçmede kullanılan testler, hazırlanmaları, kapsamaları ve cevaplandırılma şekilleri bakımından belirli kıstaslara göre farklı başlıklar altında sınıflandırılmaktadır²⁰⁷

1) Yapıldığı Malzemeye Göre Testler

- Kâğıt-Kalem Testleri
- Aletli Testler

2) Uygulama Amacına Göre Testler

- Tahmin Testleri
- Teşhis Testleri
- Hız Testleri
- Güç Testleri

²⁰⁶ BİLGİN İeman ve diğerleri, a.g.e, s 75

²⁰⁷ Erdogdu Emel, a.g.e. ss 130 -135

3) Uygulama Biçimine Göre Testler

- Bireysel Testler
- Grup Testleri

4) Değerlendirme Biçimine Göre Testler

- Objektif (Nesnel) Testler
- Subjektif (Öznel) Testler

5) Kültürel Yapıya Göre Testler

- Kültüre Bağlı Olmayan Testler
- Kültüre Bağlı Olan Testler

6) Değerlendirildiği Bireysel Özellikler Bakımından Testler

- Zeka Testleri
- Yetenek Testleri
- İlgi Testleri
- Kişilik Testleri

C. Benzetme Yoluyla Seçim Yöntemi

Özellikle yönetici adaylarının bir dizi yöntemle ayrıntılı olarak incelendiği değerlendirme merkezleri denilen ortamlarda uygulanan bir seçim yöntemidir. Bu merkezlerde deneyimli ve eğitimli değerlendiriciler tarafından bireylere çeşitli kişilik ve yetenek testleri uygulanmasının yansıra, yönetici adayları, ileride içinde yer alacakları gerçek iş ortamındaki benzetilmiş koşullarla karşılaştırılırlar.

○ Birikmiş işler tekniği

Yönetici adayına tatilden yeni dönmüş bir yöneticinin karşılaştığı birikmiş, çözüm bekleyen sorunlar, cevaplanması gereken iş mektupları, toplantı

çağrılar, raporlar, vb. sunulur. Bunlara acil ve en uygun çözümleri getirmesi beklenir. Süratli ve etkin karar alma becerisinin olup olmadığına bakılır. Bireysel karar alma yeteneği değerlendirilir.

○ *Lidersiz grup tartışmaları*

En fazla sekiz yönetici adayından oluşan bir grup işle ilgili bir konuda tartışır. Aralarında belli bir konuşmacı veya grup lideri yoktur. Amaç her bir adayın durumu nasıl ele aldığı, kimin lider olarak ortaya çıktığını belirlemektir. Sonunda her adayın performansı uzmanlar tarafından değerlendirilir²⁰⁸

D. Mülakat (Görüşme) Yöntemi

Görüşme örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin karşılıklı konuşmasından ibaret bir beşeri ilişki türüdür. İşe alma yöntemlerinin arasında en uygun olanı adaylarla görüşmedir. Genelde görüşmelerde izlenen hedefler şunlardır:

- Yükselme için gerekli potansiyeli değerlendirme,
- Diğerleriyle geçinme yeteneğini belirleme,
- Kişilik değerlendirme
- Kişinin örgüte uyup uymayacağını anlama.²⁰⁹

○ *Serbest Mülakat*

Personel seçmeyle görevli görüşmecinin, adaya yönelteceği sorular sınırlanmamıştır. Görüşmeci adayın ileride işte göstereceği davranışları kestirmeye yarayacağını düşündüğü her konudan sorular sorabilir. Aday da verdiği yanıtlarla mülakatçının aklına yeni sorular getirebilir. Bu mülakat türü esnek olduğu için bu yolla adayla ilgili daha geniş çapta bilgi alınabilir. Ancak gereksiz ayrıntılara girilebilir. Aday da örgütün değerleri, kültürü hakkında mülakatçıdan bilgi edinebilir. Serbest mülakatta bazı yanıltıcı etkiler söz

²⁰⁸ Bilgin Leman, a.g.e, s 78

²⁰⁹ Yüksel Öznur, a.g.e, s 116

konusudur. Bunlardan biri görüşmecinin, adayın birkaç olumlu veya birkaç olumsuz özelliğine dayanarak onun bütünü hakkında yargıya varmasıdır.²¹⁰

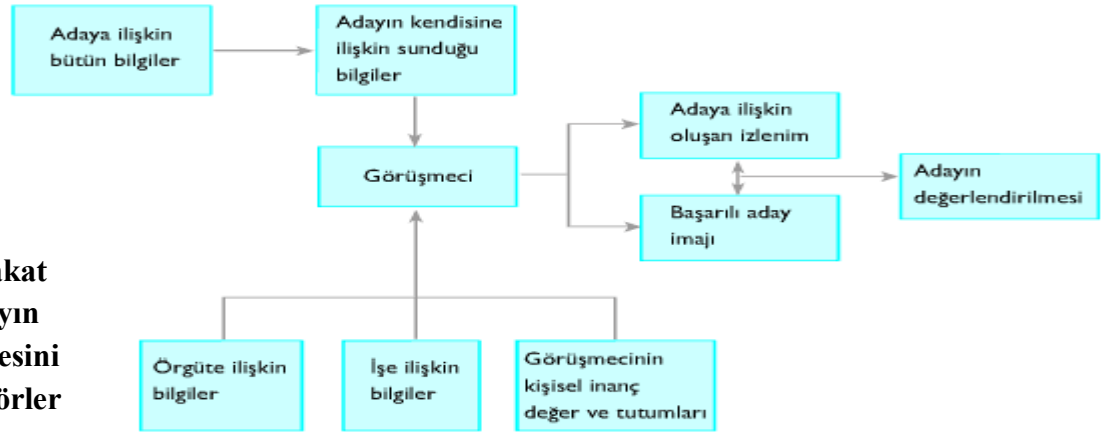
○ *Yapılandırılmış mülakat*

Planlı mülakatta, adaya sorulacak sorular mülakat aşamasından önce uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır. Yapılandırılmış mülakat olarak adlandırılan bu yöntemde, adayla görüşme yapılmadan önce adaya ait bilgiler incelenmekte, işin gereklerine uygun olarak soru listesi oluşturulmaktadır. Planlı mülakatta, görüşme yapılan adayların hepsine oluşturulan soru listesindeki sorular aynı şekilde ve aynı sırada sorulmakta, liste dışında adaya soru sorulmamaktadır.²¹¹

○ *Durumsal Mülakat*

İş analizi Kritik Olay tekniğiyle yapılmışsa, personel seçiminde, soruların buna dayanarak hazırlandığı Durumsal Mülakat Tekniği kullanılabilir. Adayın sözkonusu işin başarıyla yerine getirilmesi için önemli görülen davranışsal özelliklere sahip olup olmadığı araştırılır. Bu işte karşılaşılabilecek kritik durumlarda adayın, başarı için gerekli olan davranışları gösterip göstermeyeceği önceden belirlenmeye çalışılır²¹²

Şekil 16. Mülakat sırasında adayın değerlendirilmesini Etkileyen Faktörler



²¹⁰ <http://notoku.com/personel-secme/> (17 ocak 2015, 23:00)

²¹¹ Erdoğan, İ. (1990). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik* (4.Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, s 46

²¹² <http://notoku.com/personel-secme/> (17 ocak 2015, 23:15)

E. Referans ve Tavsiye Mektupları

Referans Mektubu, aday hakkında bilgi toplama yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Belirli soruların kısaca cevaplandırılmayı sağlayacak şekilde hazırlanmasıyla oluşturulmuş form, referans verecek kişi tarafından doldurularak geri gönderilmektedir.

Personel seçim sürecinde farklı aşamaları başarıyla tamamlayan adaylar, bilgilerinin doğruluğu, kişilik ve disiplin açısından değerlendirme amacıyla referans kontrolüne tabi tutulmaktadır. Referans kontrolü, adayın, deneyimleri, daha önce çalıştığı iş ve işletmelerdeki başarısı, iş performansı, çalıştığı süre, almış olduğu ücret, ayrılış nedeni, üstleri ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkisi, devam durumu hakkında bilgi edinilmesini ve aday hakkında yapılan değerlendirmenin boyutunu belirlemektedir. Referans, adayın güvenilirliği konusunda tamamlayıcı ve doğrulayıcı nitelikte bilgi alabilmek adına, adayın eski işyeri yöneticisi, ilk amiri, insan kaynakları uzmanı veya adayın referans olarak gösterdiği kişiyle, aday yeni mezun ise, adayın okul yönetimi veya öğretmenleriyle görüşülmektedir. Referans kontrolü aday hakkında varsa belirsiz konuların açıklığa kavuşmasında, aynı zamanda seçim aşamasının son bulmasına yakın süreçte, özellikle aynı nitelikte adaylar arasında karşılaştırma yapmak için etkilidir. Referans kontrolünde dikkat edilmesi gereken nokta, adayın göstermiş olduğu referanslarından alınacak bilgilerin güvenilirliğinin olmasıdır. Aday, referans kaynağını kendisi belirlediği için, kişisel yakınlığı bulunduğu ya da kendisi hakkında olumlu görüşler belirtebilecek kişiyi göstermekte, bu nedenle bilgilerin sağlıklı olma olasılığı doğmaktadır. Bazı insan kaynakları uzmanları bunu engellemek ve objektif bilgi alabilmek adına, adayın göstermiş olduğu referansları dışında, farklı kişi ya da işletme yöneticisiyle görüşmeyi tercih etmektedir.²¹³

²¹³ Erdogdu Emel, a.g.e 111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN'DA ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişim Çizgisi

Günümüzde gelişen iletişim ve ulaşım imkanlarının da etkisiyle ürün, sermaye ve teknolojinin küresel pazarlarda dolaşımına paralel olarak; Azerbaycanda da insan kaynakları piyasaları giderek küresel bir nitelik kazanmaktadır. Bu nedenle Azerbaycan'da insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki yükselişinin ve artan öneminin işletmelerdeki stratejik değişimin bir sonucu olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi metotlarının yaygınlaşması, tekniklerinin hayata geçirilmesi ve stratejik bir olgu olarak tanıtması yöneticilerin uluslararası pazar ilişkilerinin küreselleşme trendine bir cevap niteliğinde doğması ve büyümesidir.²¹⁴

Azerbaycan'da ise İKY gelişimi iki dönem şeklinde ele alınıp, değerlendirilebilir. Bunlar Sovyet dönemi ve bağımsızlık kazanıldıktan sonraki dönemlerdir. Çünkü yetmiş sene Sovyetlerde yaşayan Azerbaycan'ın her bir alanında olduğu gibi İKY alanında da o dönemden kalma birçok uygulamaları günümüzde de devam etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde Azerbaycan İKY uygulamalarının bugünkü durumu hakkında bilgi vermeden önce Sovyet dönemindeki İKY uygulamaları hakkında kısaca bilgi vermekte yarar vardır.

Sovyet döneminde her büyük işletmede personel işleri ile ilgilenen dört bölüm bulunmaktaydı. Bunlardan birincisi çalışanların işe alınması, çıkarılması ve performanslarının değerlendirilmesindeki hukuki işlemlerle ilgilenen personel bölümü; ikincisi sosyal hayatın organize edilmesi ile görevli olan sendikalar; tatil kampları, anaokulları, spor ve sosyal aktiviteler ve en önemlisi çalışanların konut sahibi olması için gerekli faaliyetleri yürütmüştür. Diğer bir bölüm olan ücret departmanı, ücretlerin zamanında ödenilmesi ve yönetilmesi ile

²¹⁴ <http://www.jhss-khazar.org/2009-12-2/AZERBAYCAN%20ISLETMELRINDE%20PERSONEL%20YONETIMINDEN%20INSAN%20KAYNAKLARI%20YONETIMINE%20GECIS.pdf> (23 nisan 2015, 22:00)

görevlendirilmiştir. Son olarak ta başmühendis tarafından yönetilen işlerin dizayn edilmesi ve iş güvenliği ile ilgilenen bölüm. Bu bölümler ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerden de görüldüğü gibi Sovyetler döneminde hiçbir zaman işletme düzeyinde belirlenmiş bir İKY stratejisi olmamıştır.

Sovyetler birliğinin dağılması ile de tüm yukarıda sayılan işlevler büyük bir boşluğa yuvarlanmışlardır. Sadece çalışanlarla ilgili hukuki işlemleri yapmak zorunluluğunda olan personel bölümü Azerbaycan'daki işletmelerde Sovyetler döneminden miras kalmıştır. Ücret bölümleri de birçok işletmelerde muhasebe bölümlerine aktarılmıştır.

1990'lı yıllarda işletmelerde insan amiliyle ilgilenen tek şube olan Kadrolar şubesi hala yalnız çalışanların maaş ve diğer şahsi işlerini gören bir şube niteliği taşımaktaydı. Hatta bazı firmaların Kadrolar Şubesi bile yoktu ve çalışanların tüm şahsi işleri bir muhasebeci tarafından yönetiliyordu. 1990'lı yıllardan başlayarak en alt seviyeden en üst düzeye kadar kalitenin yayılması fikrini ortaya koyan Kalite Yönetim Sistemi anlayışı sayesinde şirketlerde insan amili daha çok ön plana çıkmaya başladı. Kadro şubeleri isimlerini zamanla insan kaynakları bölümü olarak değiştirseler de, hala birçok şirketin faaliyetleri çalışanların şahsi işlerini yönetmekle sınırlıydı. Ama fonksiyonları arasına ödüllendirme, performans, değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar da girmeye başladı. Artık insan anlayışının önemi zamanla artmaya ve doğru işe doğru insanın seçilmesi insan kaynakları bölümünün esas görevlerinden biri olmaya başladı. Çalışanlarına yatırılan sermayenin aslında şirketin amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde verimliliğin arttığını anlayan yöneticiler işçilerin davranışına önem vermeye başladılar. Hatta daha sonralar bazı büyük şirketlerde eğitim ve geliştirme şubesi daha da gelişerek insan kaynakları yönetiminin etken şubesi gibi faaliyet gösterdi. Günümüzde artık birçok şirket rekabette geri kalmamak için insanı yönetilmeli bir kaynaktan çok, yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamıştır. Bu düşünce tarzı insan kaynakları yönetiminin şirketlerin esas şubelerinden biri haline gelmesinin en belirgin göstergesidir.

Sonuç olarak diye biliriz ki Azerbaycan İKY uygulamaları özellikle yabancı sermayeli işletmelerin katkısıyla modern uygulamalara giderken, Sovyet uygulamalarından da tam anlamıyla kurtulmamış ve bu ikisinin bir karışımı şeklindedir.²¹⁵

3.2. Azerbaycan ve Türkiyede İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Karşılaştırılması

Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetimi henüz dünya standartlarına cevap verebilecek düzeyde değildir, tam olarak modern şekile geldiğini de söylemek doğru olmaz. Fakat son 5 yılı göz önünde bulundurursak artık personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki fark bilinmekte bu bölümlerin iş faaliyeti ayrılmaktadır. Yabancı şirketlerin ülkeye girişi ile bu departmanlar kendi faaliyetini geliştirmiştir. İnsan kaynakları bölüm yöneticileri yurtdışında bu bölümün gerekleri doğrultusunda bir çok işletmede eğitim almış bulunmaktadır. Bu yalnız yabancı şirketler değil aynı zamanda yerel işletmelerde de profesyonel uygulamaların yapılmasına destek vermektedir. Eğitim kurumlarında bu bölümün olmamasına rağmen genel olarak işletme ve iktisat bölümlerinde insan kaynakları yönetimi dersleri verilmekte ve ülke içi sertifika programları düzenlenmektedir. Bu gelişmeler Azerbaycan'da sovetler birliyin dağılmasından sonra modern dünya ile ayaklaşmakta destek olmaktadır.

Personel yönetimi kavramının ile Türkiye'nin ise , 1950'lerin başında ABD ile doğrudan akademik temasların başlaması ile taşındığı belirtilmektedir. "Personel" veya "personel idaresi" sözcüklerini kullanan ilk yayınlar, 1950'li yılların ortalarından itibaren oluşmaya başlamakta ancak personel yönetiminin ayrı bir disiplin haline gelmesi 60'ların sonları ile 70'lerin başlarında gerçekleşmektedir

Personel yönetimi Türkiye'de bağımsız bir disiplin niteliği kazanırken, ABD'de yüzyılın başlarındaki çıkışına benzer, bir bakıma "özünü" yansıtan bir

²¹⁵ Ragif GASIMOV, **Azerbaycandaki işletmelerde İKY uygulamaları ulusal düzeyde çözüm önerileri**, doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011

kimlik kazanmıştır. Bu kimlik, meselelere yöneticiler gözüyle bakma, kurama değil sorun çözmeye veya uygulamalara ağırlık verme ve konu ile ilgili bilginin evrensel nitelik taşıdığını esas alma gibi özellikleri de beraberinde getirmiştir . Yani alanın bağımsız bir disiplin olma yolundaki ilerleyişinde ilgi, personel yönetiminin “sistemlerini” ya da “fonksiyonlarını” yerine getirmekte olan tekniklere yönelmiştir. Türkiye bağlamında sendikalar ve toplu sözleşmeler ile ilgili sorunlar sosyal siyaset alanına bırakılmış, insan ilişkileri yaklaşımı da örgütsel davranışa dönüşerek ayrı bilim dalı olarak kabul edilmiştir²¹⁶

İnsan kaynakları uzmanlarının karşılaştacağı en büyük zorluk, insan kaynakları alanında etkili ve firmaya özgü sistemleri kurmaya çalışırken aynı zamanda dünyadaki eğilimleri takip etmek olacaktır. Türkiye’deki organizasyonlar hala insan kaynakları fonksiyonlarının anlaşılması ve bunlardan yararlanma süreci içerisindedir.İnsan kaynakları uzmanlarının çoğunluğu gerekli ‘know-how’ ve uygulamalara rehberlik edecek araştırma sonuçlarına sahip değiller. Uzmanlık eksikliğinden dolayı, birçok organizasyon yeterli düzeyde kaliteli olmayan danışmanlık şirketlerinden yardım almakta ve/veya yerel ve uluslararası platformda insan kaynakları kıyaslamalarına doğru kaymaktadırlar. Ortaya çıkan sonuç; firma dışındaki kaynaklardan ithal edilen nisbeten etkili insan kaynakları sistemleridir. Birçok organizasyon bu sistemlerin ihtiyaçlarını karşılamadığını belirtmektedir. İnsan kaynakları departmanları bir yandan işe alma-yerleştirme, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi daha etkili ve objektif insan kaynakları fonksiyonları kurmakta zorlanırken, diğer taraftan artan globalleşmeden kaynaklanan organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için sistemleri yenilemek durumundalar.Örneğin, iyice yerleştirilmiş ve etkili bir işe alım sistemine sahip olmadan, insan kaynakları departmanlarından ‘expatriate’ işe alım sistemi oluşturmaları istenebilmektedir. Benzer olarak, iyice yerleşmiş objektif bir performans değerlendirmesine sahip olmadan, insan kaynakları uzmanlarından şirket satınalma ve birleşmelerinde performans yönetimi için mevcut sistemleri

²¹⁶ <http://www.isbulelemanbul.com/turkiyede-insan-kaynaklari-yonetimi-nedir/> (26 nisan 2015, 23:06)

yenilemeleri istenebilmektedir. Dolayısıyla, asıl zorluğun ‘öncelikler’ konusunda karar verememek olduğunu söyleyebiliriz. Organizasyonel açıdan baktığımızda, öncelikler organizasyonların yenilenmesi, şirket satınalma-birleşmeleri ve takım çalışması vb. ile ilgili olan insan kaynakları konularıdır. Akademik açıdan baktığımızda, öncelik insan kaynakları fonksiyonları içinde etkili sistemler kurarak gelecekteki zorlukları karşılayabilecek sağlam bir temel oluşturmaktır.²¹⁷

İnsan kaynakları Yönetimi uygulamalarında en önemli yeri iş kanunu tutmaktadır. Türkiye ve Azerbaycanın iş kanunu uygulamaları arasındaki fark kendini insan kaynakları yönetimi uygulamalarında göstermektedir. Farklı ve ortak yönleri gözden geçirmek için iş kanunu analiz etmek mümkündür, fakat bir kaç uygulama arasında temel farkı baz alarak karşılaştırma yapmak mümkündür.

Örnek olarak Türkiye iş kanununa göre iş sözleşmesi iki aya kadar sürede yapılabilir. Bu ise işçi açısından olumsuz olmaktadır. Yani işçi çalışmaya başladığı günden iki aya kadar sözleşmesiz çalıştırılıp, iki aydan sonra işden atılma tehlikesi vardır. Azerbaycan İş Kanuna göre ise işçi işe başladığı zamandan itibaren iş sözleşmesi yapılmalı ve işçi işe başlamalıdır.

Azerbaycan iş kanuna göre ise işçi işin gerektirdiği yetenek ve kabiliyete yeterince sahip olmadığı veya işe uygun olmadığı tespit edildiği hallerde işden çıkarıla bilir ve sözleşmesi fesh edilebilir. Ancak bu maddede işçinin hangi hallerde işe uygun olmadığı ve feshin hangi geçerli sebeplere dayandığı açıklanmamaktadır. Ve bunun gibi bir sıra maddelerin içeriği daha dolgun bir şekilde açıklansa işçi ve işveren açısından verimli olur. Türkiye iş kanuna göre ise İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez (TC İş Kanunu Madde 19).

Azerbaycan iş kanuna göre Deney süresi 3 aydan çok olamamalıdır. Deney süresi işçi işe başladığı günden itibaren başlar. Deney süresi belirtilmeyen iş mukavelesi deney süresi belirtilmeden hazırlanmış kabul edilir(Azerbaycan İş Kanunu Madde 51). Türkiye iş kanuna göre ise taraflarca iş sözleşmesine bir

²¹⁷ <http://www.isbulelemanbul.com/turkiyede-insan-kaynaklari-yonetimi-nedir/>

deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir. Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilir. İşçinin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır (TC İş Kanunu Madde 15).

Türkiye ile Azerbaycanı karşılaştıracak olursak ister akademik alanda araştırmalar bakımından olsun, isterse de işletmelerde uygulamalar bakımından olsun Türkiye daha ileridedir. Bu tabii ki tarihi gelişim, ekonomik geçiş süreleri ile de alakadardır. Aynı zamanda bildiyimiz kadarı ile kültürel faktörler de bu süreci etkilemektedir. Azerbaycan ekonomisinin uzun süre Sovetler birliğinden bağımlı olması insan kaynakları yönetimi alanına da kendi etkisi göstermiştir. Türkiyenin ise ABD ile doğrudan ekonomik ve akademik temaslarının olması insan kaynakları yönetimi alanında daha erken ve hızlı gelişmesine sebep olmuştur. Türkiyede artık stratejik insan kaynakları yönetimi öğrenilib uygulanmaktayken Azerbaycandaki işletmelerde İKY uygulamaları ulusal düzeyde çözüm önerileri hayla insan kaynakları yönetimi yeni menimsenmektedir.

3.3. Çalışmanın Amacı

Bildiyimiz üzere eleman seçme ve yerleştirme insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Çünkü işletmelerin en önemli varlığı insandır, “doğru işe doğru eleman” düşüncesi tüm dünyada olduğu gibi Azerbaycan’daki işletmeler için de günceldir. Yanlış bir elemanın seçilmesi işletme için para, zaman, enerji, motivasyon kaybı yaratması ile yanı sıra seçilmiş elemanın yerleştirme ile alakadar ortaya çıkaabilecek problemlerde işletme için bir dezavantaj niteliyinde olmaktadır.

Bu çalışmada Azerbaycan’daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme süreci analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın temel amacı günümüzde işletmelerin eleman seçme süreci ile ilgili olarak hangi sıkıntılarla yüzleştiiyi , ne denli eleman bulmakta problem yaşadığını saptamaktır. İştemeye için doğru

eleman seçilmesinin nasıl bir geri dönüşüm sağlayacağı bilindiğinden bu araştırma oldukça önemlidir.

Araştırmada aynı zamanda eleman seçme ve yerleştirme sürecinin Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde hangi aşamalardan ibaret olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada işletmeler boş pozisyona eleman seçerken hangi kaynaklardan yararlanır, hangi yöntemler daha günceldir gibi soruların cevapları yanıtlanmaya çalışılmıştır.

3.4. Çalışmanın Kapsam ve Yöntemi

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır, bu araştırmanın geliştirilmesi adına anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma Azerbaycan'da işletmeleri kapsamaktadır. Genel olarak bu anket uygulamaları orta ve küçük işletmelere yönlendirilmiştir. Araştırma için 15 sorudan ibaret bir anket hazırlanmıştır. Anket soruları Azerbaycan'da işletmelerde insan kaynakları yönetimi departmanının varlığından tut eleman seçme, yerleştirme uygulamaları, oryantasyon programlarının varlığına kadar önemli bilgileri kendinde yansıtmaktadır. Genel olarak sorular insan kaynakları departmanı yöneticileri ve ya departmanın diğer çalışanları ve genel müdürler tarafından yanıtlanmıştır. Anketler anonim olduğu için işletmelerin adı gösterilmemiştir. Anketler e-posta yolu ile 45 işletmeye gönderilmiştir, fakat 21 anket geri dönüş yapmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışma sürecinde 21 işletmenin görevlileri anket sorularını cevaplandırarak araştırmaya katkıda bulunmuştur. İşletmeler hakkında genel bilgi verecek olursak bu işletmelerin faaliyet dönemine dikkat yetirelim; işletmelerin % 50 1-5 yıldır ki faaliyette bulunmaktadır, % 30 15-20 yıl, % 20 ise 5-10 yıllık işletmeleri kapsamaktadır.

İşletmeniz özel bir işletmedir mi yoksa kamu işletmesidir mi sorusuna ise işletmelerin %80 özel, % 20 ise kamu işletmesidir cevabını vermiştir.

Azerbaycan'da faaliyyetde bulunan bu işlemlerin % 15 yabancı, % 85 ise yerel işlemlerden oluşmaktadır.

Çalışmada yer alan işlemlerin sektörel dağılımını açıklayacak olursak, bu işlemlerin % 60 hizmet sektörü, % 20 bankacılık sektörü, % 5 ağır sanayi, % 15 gıda sektörüne aittir.

Anket soruların sonucuna göre bu işlemlerin % 80 bizim işlemlerde İKY bölümü vardır cevabını vermiştir. İKY bölümü % 50 işlemlerde örgüt içerisinde İKY şubesi olarak adlandırılmıştır, % 30 işlemlerde ise bu hayla Personel Yönetimi bölümü adı altında faaliyyetde bulunmaktadır. % 20 işlemlerde ise İKY bölümü İKY departmanı olarak adlandırılmaktadır. Analiz sonucuna göre İKY departmanın genellikle daha büyük ölçekli işlemler için geçerli olduğunu söylemek mümkündür. İKY departman yöneticilerin % 50 ekonomi bölümün mezunudur, % 15 ise sosyoloji, % 10 pedagoji, % 15 ise diğer bölümlerin mezunudur. Fakat diğer bölüm mezunlarının bir kısmı yurtdışı ve yurtiçinde önemli sertifikalı programlarına katılmış bulunmaktadır. İKY bölümünde çalışan sayısını belirlemek için anketde bir soru yerleştirdik ve bu sorunun sonucuna göre; % 47 işlemlerde İKY bölümünde çalışan sayısı 1-5 kişi arasında değişmektedir, % 42 işlemlerde 5- 10 kişi, % 1 işlemlerde 15 kişiden fazladır.

Çalışmaya katılan işlemlerin % 85-inde personel devir oranı hesaplanmaktadır. Bu çok önemli bir göstergedir, çünkü personel devir oranının hesaplanmaması ve yüksek olması işletme için zararlıdır. İyi işleyen insan kaynakları departmanları olan firmalara girmek zor ve işe alım süreci kapsamlı olmakla birlikte bu firmalardan çıkarılma ya da ayrılma oranı da düşüktür, yani personel devir hızı azdır. Bir firmadaki yüksek personel devir hızı oranı; kurumda insan kaynakları uygulamalarının başarılı olmadığına, doğru işe doğru eleman eşleştirilmesinin yapılamadığına, çalışanlarda stres, iş tatminsizliği, çatışma, iletişimsizlik, bağlılık sorunlarına rastlandığına işaret eder.

Çalışmanın diğer aşamasında Azerbaycan'da işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme sürecini analiz etmek adına Likert ölçeği ile hazırlanmış beş soru sorulmuştur. Analizin sonucunu aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo. 4 Azerbaycan'daki işletmeler eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarının değerlendirilmesi

	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum
➤ İşletmemizde önceden belirlenmiş işe alma standartları ve seçim meyarları vardır	% 75	% 25	-	-	-
➤ Bir boş pozisyon olduğu zaman tercihimiz işletme içi kaynaklara baş vurmaktır	% 30	% 40	% 20	% 5	% 5
➤ İşletmemizde işçilerin seçimi için komisyon kurulmuştur.	% 80	% 5	% 10	-	% 5
➤ İşletmemizde işlerin yerine yetirilmesi için önceden belirlenmiş iş gerekleri mevcuttur	% 80	% 20	-	-	-
➤ Personel işe alma aşamasında sınava tabii tutulmaktadır	% 55	% 30	% 15	-	-

Çalışmaya katılan işletmelerde % 90 işe alıştırma eğitimi vermektedir. Eleman seçme zamanı % 50 işletme rakip işletmelerin de eleman seçme yöntemlerini analiz etmektedir. İşletmelerin % 55-sinde eleman seçme 3 aşamadan, % 20 –sinde 4 aşamadan, % 10-da ise 2 aşamadan ibaretdir. % 60

işletmede üst kademe yönetici açığı iç kaynaklardan, % 40 işletmede ise dış kaynaklardan doldurulmaktadır.

İşletmelerin dış kaynaklardan hangisine daha çok önem veriyorsunuz sorusunun yanıtını ise aşağıdaki analizle öğrenmek mümkündür.

Tablo 5. Azerbaycan'daki işletmelerde dış kaynakların kullanımı

Dış kaynaklardan hangisinin sonucu sizce daha verimlidir?		f	%
Profesyonel İstihdam Büroları		1	5
Duyurular		3	15
Doğrudan Yapılan Başvurular		10	50
Eğitim Kuruluşları		7	35
İnternet ve İnsan Kaynakları Siteleri		10	50
Yöneticileri Tavsiyesi		11	55
İşletme Çalışanlarının Aracılığıyla Yapılan Başvurular		8	40
Sendika ve Mesleki Kuruluşlar		1	5

Analiz sonucuna göre genel olarak işletmeler dış kaynaklardan en çok önemi yöneticilerin tavsiyesine vermektedir, ikinci ve üçüncü yeri ise doğrudan yapılan başvurular ve internet ve insan kaynakları siteleri tutmaktadır.

Sonuç

Bu çalışmada ilk önce genel olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi belirtilmiş ve Azerbaycan'daki işletmelerde İKY fonksiyonlarından en önemlisi olan eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarının analizi yapılmış bulunmaktadır. Küreleşme ile birlikte işletmeler kar elde etmek ve ayakta kalmak için rekabet üstünlüyü sağlamak amacıyla farklı kaynaklarını kullanarak bir savaşa girmiş bulunmaktadır. Gelişmekte olan diğer ülkeler gibi ve Azerbaycan'da da iktisadi kalkınma için gerekli planların yapılması, önemli adımların atılmasını kendinde kapsayan bazı tedbirlerin görülmesi kaçınılmazdır. Ekonomik yapısını mükemmel bir şekilde geliştirmeyi başaran bir ülke de doğal olarak ister uluslararası ilişkilerde, isterse de vatandaşlarının hayat seviyyesinin yükseldiğinde, onların devletin gerçekleştirmekte olduğu siyasetden tatmin olması açısından büyük bir güce sahip olacaktır. Değişimden kaçmak mümkün değildir ama değişimin yönlendirilmesi ve toplumun kendi değerleri içinde yorumlanabilmesi mümkündür.

İnsan, yönetim süreci içerisinde sadece bir maliyet unsuru olarak gören bir anlayıştan, insanın bir kaynak unsuru olduğunu düşünen bir anlayışa doğru kaymış durumdadır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Azerbaycanda İKY uygulamaları tam modern şekildedir demek yanlış olur , çünkü bağımsızlık elde ettikten sonra bu uygulamaların modern şekle gelmesi belirli bir zaman ve pratik beceriler talep etmektedir. Fakat son 5 yılı göz önünde bulundurursak yabancı sermayeli işletmelerin ülkeye girişi, aynı zamanda yerel işletmelerinin kar elde etmek isteyen bu uygulamaların gelişmesine sebep olmuştur.

Çalışma sonucu söylemek mümkündür ki , Azerbaycanda İKY bölümü % 50 işletmede örgüt içerisinde İKY şubesi olarak adlandırılmıştır, % 30 işletmede ise bu hayla Personel Yönetimi bölümü adı altında faaliyetde bulunmaktadır. % 20 işletmede ise İKY bölümü İKY departmanı olarak adlandırılmaktadır.

Azerbaycandaki işletmeler eleman seçerken daha çok iç kaynaklara baş vurmaktadır. İç kaynaklara daha çok baş vurulması sonuç olarak çalışanların yeteneklerinin üzerinde terfi almalarına, personelin terfi için mücadele ederken

moralinin bozulmasına, içten beslenmenin yaratıcılık ve yeniliği engellemesine, sistemin bürokratik hale gelmesine, mükemmel eğitim ve geliştirme programlarının gerekmesine sebep ola bilir. Dış kaynaklardan ise işletmeler % 55 önemi yöneticilerin tavsiyesine, % 50 doğrudan Yapılan Başvurular, % 40 çalışanların tavsiyesine vermektedir.

Azərbaycandakı işletmelerde eleman genel olarak anket sonucuna göre 3 aşamadan ibaret şekilde seçilmektedir. Fakat İKY görevlileri bu aşamaların elemanın seçileceyi pozisyonla doğrudan bir ilişki içinde olduğunu söylemektedir.

Aynı zamanda analiz sonucuna göre işletmelerin % 80 personel devir oranının hesaplandığını söylemesine rağmen çoğu işletme personel devir oranın yüksek olmasının işletme için zararının bilincinde deyildir.

KAYNAKLAR

1. Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayınları 2001.
2. Ahmet SELAMOĞLU **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara 1998
3. Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği**, İşveren Dergisi, C:XXXVII, S:10, Temmuz, s:13. 2000.
4. Ali AKDEMİR **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Yayınları, Bursa, 2009.
5. Armağan E. ÇAKIR, **Human Resources Management in International Context with Special Reference to the UK, Spain, and Turkey.**"Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi AB Enstitüsü, s 257 1999
6. Atılhan NAKTİYOK, İç Girişimcilik ,Beta Yayınevi, İstanbul 2004, s 5-6
7. Ayşe , Can BAYSAL ,**Çalışma Yaşamında İnsan**, Fakülte Yayın No 225, İstanbul 1993
8. Büyükbayramoğlu, N.(1999). **Personel Temininde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Örnek Olay.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
9. Can , Akgün Kavuncubaşı (1994), s 24-43
- 10.Can, Halil, Şahin KAVUNCUBAŞI ,**Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara 2005.
- 11.Canan,H SÜMER, "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.
- 12.Cavide UYARGİL, "**Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi**" İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl 5, Sayı :17, s 17

- 13.Ceylan RAMAZAN, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniv.İİBF, s 33 1994.
- 14.Çalış , A. **İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri**, İgeme Yayını, Ankara, s:74 2000.
- 15.David A. De Cenzo, **Human Resources Managment**, John Wiley & Sons, Inc., 1996
- 16.David GOSS, **Principles of Human Resource Managment**, (London: Routledge, 1994), s 83-84
- 17.Ebubekir TORUN, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini**, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, haziran , 2007
- 18.Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). **İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı**. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2,s 71
- 19.Emel ERDOĞDU , **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi**. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013.
- 20.Emel ERDOĞDU, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik testlerin Önemi**. Yüksek lisans tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi 2013.
- 21.ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul, 1991.
- 22.Fikret ŞAN, **İnsan , Sağlık ve Çevre Sorunları Arasındaki ilişkiler**. Birinci Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildirileri, Çevre Kirliliği ve Kontrolü, Ege Üniv. Yayını, İzmir s 292 1991.
- 23.Geert HOFSTEDE «**The İnteraction Between National and Organizational Value Systems**» Journal of Management Studies, 22, 1985 s 347-357
- 24.Gregory G.Dess .**Strategic Managment** , (İnt.Ed). (New York : Mc.Graw-Hill, 1993.

25. Gülem İSHAKOĞLU **Kariyerde Plato**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. SBE, 1994.
26. Güler, E. Ç. (2006). **İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler**. Ege Akademik Bakış Dergisi, Ocak, 6(1), s 21
27. Haldun ERSEN **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki için bkz., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997.
28. Harun DEMİRKAYA **Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim**. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 27, Temmuz –Aralık 2006.
29. Hava ÇAVDAR **İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları**. Journal of Novel Science and Engineering. Vol 6, No 1, pp 79-93. Kocaeli, 2010.
30. İbrahim AYDINLI, **Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri Ve Önemi**. Mevzuat Dergisi ISSN 1306-0767, Şubat 2004.
31. İlhami FINDIKÇI , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım 1999.
32. İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik Yöntem** (4. Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. S 93 1990.
33. İsmet BARUTÇUGİL, **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**. Kariyer Yayıncılık. 1. Baskı. İstanbul: Mart 2004.
34. John STOREY ve Keith SİSSON, **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press, 1993.
35. Kozak, M. AKOĞLAN, **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları: No:11. 2001
36. Küçükkaya, G, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006.

- 37.L.L.Thurstone: **Primary Mental Abilities**, The Psychometric Laboratory, The University of Chicago, No 50 (September 1948)
- 38.Lawrence R.Jauch an William F.Glueck, **Business Policy and Strategic Management** (5th ed) ,New York, 1988, s 57-59
- 39.Leman BİLGİN ve digerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir , ISBN, 978 9760449-2, Temmuz 2007
- 40.Lloyd. L.Byars-Leslie W.Rue, **Human Resourse Managment**, 5.Ed. Irwin Inc.Co.,1997, s 4 2011
- 41.Manmohan, J. (2013). **Human Resousce Managment**. ISBN 978-87-0393-3, bookboon.com
- 42.Michael A. HİTT, R. Denni Middlemist , Robert L.Managment, **Concepts and Effective Practice**, (2nd ed). (New York: West Publishing Co., 1986) s154-155
- 43.Michael E. PORTER“**How Competitive Forces Shape Strategy**”, Harvard Business Review, 57:2, 1979, s 137-145
- 44.Orhan, K, **Amerika Birleşmiş Devletleri ve Avrupada İnsan Kaynakları Yönetimin Karşılaştırılması**. Ege Akademik Bakış 10(1) 2010: 271-301 2010
- 45.Ömer DİNÇER , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 2.b, İstanbul: Timaş Basımevi s 92 1988.
- 46.Özçelik, O. (1996). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (No:968). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. s 95
- 47.Özgen, H, ÖZTÜRK, A. ve Yalçın, A. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, 2002.
- 48.Öznur YÜKSEL, **İnsan kaynakları yönetimi** , Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- 49.Polat TUNCER, **Değişen insan kaynakları yönetimini anlayışında kariyer yönetimi**. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 31(1), 203, Samsun 2012.

- 50.R.Wayne Mondy, **Human Resource Managment**. 8 th Ed, Prentice Hall, NJ, 2002, s 177
- 51.R.Wayne Mondy, Robert M.Noë ve Shane R.Premeaux: **Human Resources Mnagment**, 8th Edt, Prentice Hall, N.J., 2002, s 32.
- 52.Ragif GASIMOV, **Azərbaycandakı işlətmələrdə İKY tətbiqləri ulusal düzeydə çözümlər təklifləri**,doktora tezi,Sakarya Üniversitesi Sosial Bilimler Enstitüsü, 2011
- 53.Rakif FERECOV , **İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama**. Qafqaz universiteti yayınları, Bakü.
- 54.SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT ve R. N. OSBORN, **Managing Organizational Behavior**, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York, 1994
- 55.Serinkan , C. (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler**, Yönetim, Yıl 9, Sayı 28, s 38-50
- 56.Serkan BAYRAKTAROĞLU, "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ. GENİŞLETİLMİŞ 2. BASKI" ,SAKARYA KİTABEVİ, 2006 .
- 57.Toulson P, Smith M. "The relationship Between Organization Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices, Public Personel Managment Practices,vol 23, no 3.
- 58.Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, BURSA, s 70 2000.

ELEKTRON KAYNAKLAR

1. http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pag_eKobiInsanKaynaklari (2 ağustos 2014 , 22:51)
2. <http://www.slideshare.net/ikatolyesi/insan-kaynaklarinda-yetenek-yonetimi> (4 ağustos 2014 , 22:55)
3. <http://www.azadliqciragi.org/node/279> (29 haziran 2014, 15:30)

4. http://www.emotivasyon.net/bilimselmakaleler/Stratejik_insan_kaynaklari_yonetimi_baglaminda_orgutlerde_igoren_motivasyon_sureci.pdf
(1 ağustos 2014 , 00:06)
5. <http://www.3deducators.com/Managementtraining/HRManagement/CertifiedHumanResourceManagementProfessional-CHRMP.asp>
6. <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-tanimi-gelisimi-ve-genel-bilgiler/9355886>
(4 ağustos 2014 , 23:04)
7. http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pag_eKobiInsanKaynaklari (5 ağustos 2014 12:00)
8. http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm
(5 ağustos 2014)
9. <http://www.gencsau.com/forum/insan-kaynaklari-yonetimi-nedir-t8695.0.html>
(4 ağustos 2014, 22:47)
10. blog.milliyet.com.tr/degisen-yonleriyle-insan-kaynaklari-yonetimi/Blog/?BlogNo=304095 (5 ağustos 2014)
11. http://www.ehow.com/info_7737165_history-human-resource-development.html (5 ağustos 2014)
12. http://www.ikyworld.com/iky/bilgi_topl_iky_sonumu.htm (6 ağustos 2014, 11:00)
13. <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html> (5 ağustos 2014 ,18:30)
14. <http://www.creativehrm.com/hr-management-history.html#.UDCJqNQPxh> (5 ağustos 2014, 18:00)
15. <http://blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-tarihsel-surec/Blog/?BlogNo=202707> (5 ağustos 2014, 00:05)
16. http://www.ikyworld.com/iky/bilgi_topl_iky_sonumu.htm (6 ağustos 2014 09:05)

17. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-onemi/>
(8 kasım 2014 09:15)
18. http://staff.neu.edu.tr/~noze/index_dosyalar/Page663.htm (8 kasım 2014,
15:30)
19. www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.pp (22 kasım 2014, 15:00)
20. www.tobb.org.tr/.../İNSAN%20KAYNAKLARI. (16 kasım 2014 12:00)
21. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/> (23 kasım
2014, 15:00)
22. <http://www.slideshare.net/mstfcng/nsan-kaynaklar-ve-rgtlenmesi> (23 kasım
2014 ,15:20)
23. [http://www.brighthubpm.com/resource-management/75775-personnel-
management-vs-human-resource-management-whats-the-difference/](http://www.brighthubpm.com/resource-management/75775-personnel-management-vs-human-resource-management-whats-the-difference/) (16
kasım 2014, 15:30)
24. <http://www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html> (16 kasım
2014, 16:50)
25. [http://www.brighthubpm.com/resource-management/75775-personnel-
management-vs-human-resource-management-whats-the-difference/](http://www.brighthubpm.com/resource-management/75775-personnel-management-vs-human-resource-management-whats-the-difference/)(16
kasım 2014, 17:55)
26. <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/oy/hrm.pdf> (9 kasım 2014, 15:30)
27. [http://www.mcozden.com/kariyer-yonetimleri/98-ik-genel-politika/97-ik-
yonetimi-genel](http://www.mcozden.com/kariyer-yonetimleri/98-ik-genel-politika/97-ik-yonetimi-genel)
28. [http://www.isvemeslekdanismani.net/insan-kaynaklari-yonetiminin-
fonksiyonlari/](http://www.isvemeslekdanismani.net/insan-kaynaklari-yonetiminin-fonksiyonlari/)
29. <http://www.bilgekoyun.com/insan-kaynaklari-planlamasi>
30. [http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/8f14e45fcee167a5a36dedd4bea2543/st-
ratejik-insan-kaynaklari-planlamasi](http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/8f14e45fcee167a5a36dedd4bea2543/st-ratejik-insan-kaynaklari-planlamasi) (20 ağustos 2014)
31. [http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/262-insan-kaynaklari-
planlamasi.html](http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/262-insan-kaynaklari-planlamasi.html)
(22 ağustos 2014)
32. <http://notoku.com/04-personel-bulma-ve-secme/> (27 ağustos 2014, 22:00)

33. http://www.miibf.com/files/IKY05-Personel_Bulma_Secme_Yerlestirme_Sureci.pdf
34. hpehlivanlar.files.wordpress.com/.../personel-b... (3 ağustos 2014 21:00)
35. <http://oryantasyon.nedir.com/> (3 ağustos 2014, 23:00)
36. <http://www.slideshare.net/mstfeng/ky-personel-eitimi> (17.09.14, 23:30)
37. <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>
38. <http://www.slideshare.net/mstfeng/ky-personel-eitimi> (10 eylül 2014, 20:35) (10 eylül 2014, 21:35)
39. <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html> (10 eylül 2014, 21:30)
40. http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi (11 eylül 2014, 20:12)
41. <http://notoku.com/09-ucret-yonetimi/>
42. http://www.yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530_07042014080340_99596.pdf (02.11.14 , 23:12)
43. <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/682/462322.pdf> (02.11.14 23: 30)
44. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/>
45. <http://www.frmartuklu.net/acik-ogretim-aof/179517-insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-unsurlar.html>
46. <http://www.forumdas.com.tr/konu/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevresel-faktorler-nelerdir.53457/>
47. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/#ixzz3JBD4muWk> (15 kasım 2014)
48. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlamasini-etkileyen-faktorler/#ixzz3JBHE8lOl> (15 kasım 2014)
49. <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-28-1997-5.pdf> (15 kasım 2014)

50. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/#ixzz3JBYSpkQX> (16 kasım 2014)
51. http://www.mdt.biz.tr/docs/ElemenSecmeYerlestirme_2007.pdf (29 kasım 2014 , 20:05)
52. http://www.dho.edu.tr/sayfalar/02_Akademik/Egitim_Programlari/Deniz_Bilimleri_Enstitusu/Dergi/06%20hava%20cavdar.pdf (29 kasım 2014, 22:30)
53. hpehlivanlar.files.wordpress.com/2011/12/personel-bulma-ve-secme.ppt (29 kasım 2014, 23:00)
54. <https://hpehlivanlar.files.wordpress.com/.../pers...> (6 ocak 2015, 02:35)
55. <http://notoku.com/insan-kaynagi-ihtiyacinin-talebinin-belirlenmesi/> (23 kasım 2014, 13:30)
56. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlama-sureci/> (23 kasım 2014, 15:35)
57. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlama-sureci/> (23 ağustos 2014)
58. <http://blog.ayyildizdanismanlik.com.tr/?p=45> (25 ağustos 2014, 19:30)
59. www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/is.doc (25 kasım 2014)
60. <http://www.slideshare.net/mstfeng/nsan-kaynaklar-ynetimi-analizi> (26 ağustos 2014, 18:30)
61. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-arzi/> (22 kasım 2014, 20:35)
62. <http://notoku.com/insan-kaynagi-ihtiyacinin-talebinin-belirlenmesi/> (27 kasım 2014 , 21:00)
63. http://www.mdt.biz.tr/docs/ElemenSecmeYerlestirme_2007.pdf (29 kasm 2009, 23:15)
64. <http://notoku.com/satis-elemanlarinin-ayiklanmasi-ve-secimi/>
65. http://www.volkanturker.com.tr/ikyders/04_iky_personel_bulma_secme_is_e_alma.pdf
66. http://www.dho.edu.tr/sayfalar/02_Akademik/Egitim_Programlari/Deniz_Bilimleri_Enstitusu/Dergi/06%20hava%20cavdar.pdf

EK 1

İŞƏ QƏBUL ANKETİ

Müəssisələrdə işçilərin işə qəbulu və yerləşdirilməsi prosedurunun təhlili üçün hazırlanmış bu anket Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Türk Dünyası İşlətmə fakültəsi magistr tələbəsi Fatimə Əliyeva tərəfindən tərtib edilmişdir. Suallara verəcəyiniz obyektiv və səmimi cavablar "Azərbaycandakı müəssisələrdə işçilərin seçilməsi və yerləşdirilməsinin qiymətləndirilməsi" adlı dissertasiya işi üçün istifadə olunacaqdır və anonimlik təmin ediləcəkdir. Təşəkkür edirəm.

Səxsi məlumat

1. **Cinsiyyət :** Qadın Kişi
2. **Yaşınız:**
3. **İş təcrübəniz (staj):**
4. **Təhsil səviyyəniz:** Orta təhsil Bakalavr Magistr Doktorantura
5. **Vəzifəniz:**

Müəssisə barədə

1. **Müəssisənin adı:**
2. **Necə ildir fəaliyyət göstərirsiniz:**
 1-5 il 5-10 il 10-15 il 15-20 il Daha çox:
3. **Mülkiyyət mənsubiyyətinə görə müəssisəniz:**
 Özəl Dövlət
4. **Regional xüsusiyyətinə müvafiq olaraq müəssisəniz:**
 Yerli Xarici
5. **Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sektor hansıdır?**
 Maliyyə
 Yüngül sənaye
 Ağır sənaye
 Xidmət
 Rabitə
 Digər

İŞÇİLƏRİN SEÇİLİB YERLƏŞDİRİLMƏSİ BARƏDƏ MƏLUM AT

1. **Sizin müəssisənizdə insan resursları şöbəsi var mı?**

Bəli

Xeyr

2. **İnsan resursları şöbəsi müəssisə daxilində necə adlandırılıb?**

İnsan Resursları Şöbəsi

Kadrlar şöbəsi

Digər:

3. *İnsan Resursları şöbə müdürü hansı ixtisasın məzunudur?*

- iqtisadiyyat Pedaqoji Sosiologiya Digər:

4. *İnsan resursları şöbə müdürünün necə illik iş təcrübəsi var?*

- 1-3 3-5 5-10 Digər:

5. *İnsan resursları şöbəsində nə qədər işçi çalışır?*

- 1-5 nəfər 5-10 nəfər 10-15 nəfər Digər:

6. *Müəssisəinizdə kadr dövriyyəsi hesablanır mı?*

- Bəli
 Xeyr

7. *İşçilərin seçilməsi və yerləşdirilməsi proseduru ilə bağlı aşağıdakı ifadələrlə nə dərəcədə razılaşırırsınız?*

	Tamamilə razıyam	Qismən razıyam	Razı deyiləm	Qəti razı deyiləm	Qismən razı deyiləm
➤ Müəssisəmizdə əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş konkret işə alma standartları və seçim meyarları mövcuddur					
➤ Bir boş pozisiyaya işçi ehtiyacı olduğunda prioritetimiz müəssisə daxilindən təyin etməkdir.					
➤ Müəssisəmizdə işçilərin seçimi üçün komissiya yaradılmışdır					
➤ Müəssisəmizdə mövcud işlər üzrə vəzifə təlimatı vardır					
➤ Personal işə alma mərhələsində imtahana tabe tutulmaqdadır					

8. *Müəssisədə rəhbər pozisiya boşaldığı zaman seçilmə prosesi necə həyata keçirilir?*

- Müəssisə daxili işçilərin vəzifə yüksəlişinə əsasən
 Müəssisə xaricindən ixtisaslı təcrübəli rəhbərin cəlb edilməsi ilə

9. Müəssisə xarici mənbələrdən işçi təmini zamanı ən effektiv nəticə əldə etdiyinizi düşündüyünüz ilk üç mənbə hansıdır?

1. _____
2. _____
3. _____

- a) İşə düzəltmə agentlikləri
- b) Elanlar (qəzet, broşuralar)
- c) Birbaşa müraciətlər
- d) Təhsil müəssisələri
- e) İnternet və insan resursları saytları
- f) İdarə heyəti nümayəndələrinin məsləhətləri
- g) Müəssisə daxili işçilər vasitəsilə edilən müraciətlər
- h) Həmkarlar ittifaqı və digər ictimai quruluşlar

10. Yeni alınan işçilərin içərisində hansılar daha çox üstünlük təşkil edir?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Yeni məzun olmuş tələbələr | <input type="radio"/> Rəqib müəssisədən ayrılan işçilər |
| <input type="radio"/> Sərbəst iş sahibi olan insanlar | <input type="radio"/> Yeni karyer hədəfləri olan insanlar |
| <input type="radio"/> Digər : | |

11. İşçilərin seçilməsi proseduru necə mərhələdən ibarətdir?

- 3 4 5 daha çox:

12. Bu mərhələlərin adını qeyd edin :

- 1)
- 2)
- 3)
- 6)
- 5)
-

13. İşçi seçmə metodlarını seçərkən rəqib müəssisələrin metodlarının effektivliyi də analiz edilir mi?

- Bəli
 Xeyr

14. Müsahibə zamanı işçilərdə hansı kriteriyalara üstünlük verirsiniz?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> yüksək ixtisas bilikləri | <input type="radio"/> yenilikçi fikirlərinin olması |
| <input type="radio"/> müəssisənin gələcəyi ilə bağlı fikir sahibi olması | <input type="radio"/> güclü ünsiyyət qurma bacarığı |
| <input type="radio"/> Digər : | |

15. Müəssisəyə yeni qatılan işçilərə işə alışdırma təlimi verilir mi ?

- Bəli
 Xeyr

REFERAT

Küreselleşme ile birlikte işletmeler ayakta kalabilmek için rekabet becerilerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Rekabette başarı sağlamanın en önemli yollarından biri, işletmelerin sahip olduğu en önemli değer olan insan kaynağına yatırım yapmak ve bu kaynağı en verimli şekilde kullanmaktır.¹

Entellektüel sermaye yani insan gücü bir kurumun başarısındaki en önemli faktördür. Dolayısıyla bir kurum için en doğru adayların en profesyonel şekillerde doğru görevlere yerleştirilmesi İnsan Kaynakları'nın en önemli görevi ve stratejik insan kaynakları planlamasının en önemli işlevlerinden biridir.²

İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu durum ise işletmelerde, işe uygun ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. İşletmenin etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesi yapmış veya yapacak olduğu etkin bir işgören bulma ve seçme sürecine bağlıdır. Bu araştırmada da Azerbaycan'daki işletmeler ele alınarak eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları analiz edilmiştir.

Çalışma sürecinde literatür taraması yapılarak ikincil veriler gözden geçirilmiş ve teorik detaylara dokunularak veriler sistemleştirilmiştir, aynı zamanda üçüncü bölümde pratik uygulama kısmı için anket uygulaması yapılmıştır

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi bir bilim dalı olarak ele alınmıştır, farklı kaynaklar elde edilen tanımlar bir araya getirilerek sistemleştirilmiştir, akabinde insan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi, işletmeler açısından önemi, örgüt yapısı içinde yeri ile ilgili bilgiler analiz edilmiştir. Devamında ise insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi

¹ http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiInsanKaynaklari
(2 ağustos 2014 , 22:51)

² <http://www.hermesiletisim.net/blog-ik/secme-ve-yerlestirme-surecinin-onemi> (26.03.15, 23:15)

karşılaştırılmış, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ayrı ayrılıkda ele alınmış ve sürece etki eden çevresel faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak eleman seçme ve yerleştirme işlevi ele alınmıştır. İlk önce eleman teminin işletme açısından önemi açıklanmış, daha sonra eleman temini kaynakları ve yöntemleri belirlenmiştir. Sonrasında ise eleman seçme kavramı açıklanmış, eleman seçme sürecinin aşamaları ve yöntemleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümde ilk önce Azerbaycanda insan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi göz önüne getirilmiştir, devamında ise Türkiye ile Azerbaycanda İKY uygulamaları karşılaştırılmış, en sonunda ise işletmelere uygulan anket uygulamaları sonucu elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Bu çalışmada ilk önce genel olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi belirtilmiş ve Azerbaycan'daki işletmelerde İKY fonksiyonlarından en önemlisi olan eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarının analizi yapılmış bulunmaktadır. Kürelleşme ile birlikte işletmeler kar elde etmek ve ayakta kalmak için rekabet üstünlüyü sağlamak amacıyla farklı kaynaklarını kullanarak bir savaşa girmiş bulunmaktadır. Gelişmekte olan diğer ülkeler gibi ve Azerbaycan'da da iktisadi kalkınma için gerekli planların yapılması, önemli adımların atılmasını kendinde kapsayan bazı tedbirlerin görülmesi kaçınılmazdır. Ekonomik yapısını mükemmel bir şekilde geliştirmeyi başaran bir ülke de doğal olarak ister uluslararası ilişkilerde, isterse de vatandaşlarının hayat seviyyesinin yükseldilmesinde, onların devletin gerçekleştirmekte olduğu siyasetden tatmin olması açısından büyük bir güce sahip olacaktır. Değişimden kaçmak mümkün değildir ama değişimin yönlendirilmesi ve toplumun kendi değerleri içinde yorumlanabilmesi mümkündür.

İnsan, yönetim süreci içerisinde sadece bir maliyet unsuru olarak gören bir anlayıştan, insanın bir kaynak unsuru olduğunu düşünen bir anlayışa doğru kaymış durumdadır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı "insan" ögesini örgütün

merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Azerbaycanda İKY uygulamaları tam modern şekildedir demek yanlış olur , çünkü bağımsızlık elde edtikden sonra bu uygulamaların modern şekle gelmesi belirli bir zaman ve pratik beceriler talep etmektedir. Fakat son 5 yılı göz önünde bulundurursak yabancı sermayeli işletmelerin ülkeye girişi, aynı zamanda yerel işletmelerinin kar elde etmek isteyen bu uygulamaların gelişmesine sebep olmuştur.

Çalışma sonucu söylemek mümkündür ki , Azerbaycanda İKY bölümü % 50 işletmede örgüt içerisinde İKY şubesi olarak adlandırılmıştır, % 30 işletmede ise bu hayla Personel Yönetimi bölümü adı altında faaliyette bulunmaktadır. % 20 işletmede ise İKY bölümü İKY departmanı olarak adlandırılmaktadır.

Azerbaycandaki işletmeler eleman seçerken daha çok iç kaynaklara başvurur. İç kaynaklara daha çok baş vurulması sonuç olarak çalışanların yeteneklerinin üzerinde terfi almalarına, personelin terfi için mücadele ederken moralinin bozulmasına, içten beslenmenin yaratıcılık ve yeniliği engellemesine, sistemin bürokratik hale gelmesine, mükemmel eğitim ve geliştirme programlarının gerekmesine sebep olabilir. Dış kaynaklardan ise işletmeler % 55 önemi yöneticilerin tavsiyesine, % 50 doğrudan Yapılan Başvurular, % 40 çalışanların tavsiyesine vermektedir.

Azerbaycandaki işletmelerde eleman genel olarak anket sonucuna göre 3 aşamadan ibaret şekilde seçilmektedir. Fakat İKY görevlileri bu aşamaların elemanın seçileceği pozisyonla doğrudan bir ilişki içinde olduğunu söylemektedir.

Aynı zamanda analiz sonucuna göre işletmelerin % 80 personel devir oranının hesaplandığını söylemesine rağmen çoğu işletme personel devir oranının yüksek olmasının işletme için zararının bilincinde değildir.

REY

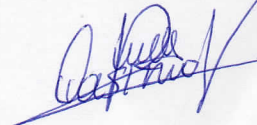
Fatime ALİYEVA tarafından hazırlanan bitirme tezi Özet, Giriş, 3 Bölüm, Sonuç ve Kaynakça bölümlerini içermekte ve tamamı 114 sayfadan oluşmaktadır. Öğrenci “Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları” konusunda yazmış olduğu bitirme tezinde genel olarak Azerbaycan'daki işletmelerde insan kaynakları yönetimi, tarihi gelişimi, eleman seçme ve yerleştirme işlevinin uygulanma biçimini incelemiştir.

Fatime ALİYEVA'nın “Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları” konusunda yazmış olduğu bitirme tezi yukardaki açıklamalar doğrultusunda hazırlanmıştır. Bitirme tezi savunmaya tavsiye olunur.

Dr. Ragif GASIMOV

“Türk Dünyası İşletme” fakültesi

Öğretim görevlisi



Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

“Türk Dünyası İşletme” fakültesi

“İşletme” branşı üzere Yüksek Lisans 2.sınıf

86 T grup öğrencisi Fatime ALİYEVA'nın

“Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları”

konusunda yazmış olduğu bitirme tezine

REY

Fatime ALİYEVA tarafından hazırlanan bitirme tezi Özet, Giriş, 3 Bölüm, Sonuç ve Kaynakça bölümlerini içermekte ve tamamı 114 sayfadan oluşmaktadır. Öğrenci “Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları” konusunda yazmış olduğu bitirme tezinde Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde genel olarak insan kaynakları yönetimi, tarihi gelişimi, eleman seçme ve yerleştirme işlevinin uygulanma biçimini incelemiş, bu kapsamda sorunlar araştırılmıştır.

Fatime ALİYEVA'nın “Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları” konusunda yazmış olduğu bitirme tezi yukardaki açıklamalar doğrultusunda hazırlanmıştır. Bitirme tezi savunmaya tavsiye olunur.

Dos. Dr. Fariz AHMEDOV

“Türk Dünyası İşletme” fakültesi

Öğretim görevlisi