

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

LİSANS BİTİRME TEZİ

AZERBAYCAN KAMU KURULUŞLARINDA ELEMAN
SEÇME VE YERLEŞDİRME PROSEDURU

Hazırlayan
ŞHALİLİ MİNE
1317.02020

BAKÜ - 2017

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

LİSANS BİTİRME TEZİ
AZERBAYCAN KAMU KURULUŞLARINDA ELEMAN
SEÇME VE YERLEŞDİRME PROSEDURU

Hazırlayan
Mine ŞHALİLİ

Danışman
Öğr. Gör. Raqif QASIMOV

BAKÜ – 2017

ÖZET

Bir işletmedeki insan kaynaklarının kalitesi, büyük oranda işgören bulma sürecindeki başarıya bağlıdır. İşgören seçimi sürecinde yeterli sayıda ve uygun özelliklere sahip adayın bulunamaması, bazı boş işlerin doldurulamamasına ya da işin gerektirdiği özelliklere yeterli derecede sahip olmayan işgörenlerin işe alınmasına sebep olabilir. İşe alınan işgörenin işin aradığı niteliklere yeterli derecede sahip olmaması verim düşüklüğünün yanında eğitim ve ücret maliyetlerini, iş gücü devrinin, iş kazalarının artması, motivasyon ve dolayısıyla iş tatminin düşmesi, işletmenin denetim giderlerinin artması gibi bazı olumsuz durumlara yol açacaktır. Eğer işe yerleştirilen adayın özellikleri, işin aradığı niteliklere uymuyorsa bu durumda yanlış işgören seçimi yapılmıştır.

Bu çalışmada Azerbaycan kamu kuruluşları ele alınmış ve bu işletmelerde insan kaynağını seçme ve yerleştirme olgusu üzerinde araştırma yürütülmüştür. Çalışma 3 bölümden ibarettir. Birinci bölümde insan kaynaklarının fonksiyonları incelenmiş, genel bir bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde eleman seçme ve yerleştirme proseduru ele alınmış, bu prosedurun kamu kuruluşlarında nasıl yürütüldüğü gösterilmiş, İKY fonksiyonları ile eleman seçme ve yerleştirme arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ve son bölüm ise, kamu kuruluşlarında yapılan anket uygulanamasından oluşmaktadır. Bu bölümde eleman seçme ve yerleştirmenin kamu kuruluşlarındaki sorunları belirlemek için

**anket yapılmış, toplanan veriler spss yöntemiyle analiz edilerek
sonda elde edilen bulgular verilmiştir.**

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar	VI
KISALTMALAR	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

1.1. İŞ ANALİZİ	1
1.1.1. İş Analizi Tanımı.....	1
1.1.2. İş Analizlerinin Amaçları	2
1.1.3. İş Analizi Süreci ve Aşamaları.....	4
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PLANLAMASI.....	7
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi	8
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları.....	10
1.2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	11
1.3. ORYANTASYON.....	15
1.3.1. Tanımı ve Önemi.....	15
1.3.2. İşe Alıştırma Eğitimini Planlama ve İşe Alıştırma Süreci	16
1.3.3. İşe Alıştırma Programının Uygulanması.....	18
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	20

1.4.1.	Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı.....	20
1.4.2.	Eğitim ve Geliştirmenin Amacı.....	21
1.4.3.	Eğitim ve Geliştirme S¼reci ve Aşamaları.....	23
1.4.4.	Eğitim ve Geliştirme Y¼ntem ve Teknikleri.....	23
1.4.5.	Eğitim ve Geliştirme Programları	25
1.4.6.	Eğitimin Planlanması ve Uygulanması	26
1.5.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	28
1.5.1.	Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	28
1.5.2.	Performans Değerlendirmenin Aamacı ve Önemi	29
1.5.3.	Performans Değerlendirme Y¼ntemleri	32
1.5.4.	Performans Değerleme S¼reci.....	37
1.6.	¼CRET Y¼NETİMİ	40
1.6.1.	Tanım ve Amaçları.....	40
1.6.2.	¼cret Çeşitleri.....	41
1.6.3.	¼cret Oluşumunu Etkileyen Fakt¼rler	42
1.6.4.	¼cret Sistemleri	46

İKİNCİ B¼L¼M

ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME S¼RECİ

2.1.	İKİ Y DE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN Ö.....	47
2.2.	İNSAN KAYNAKLARI Y¼NETİMİNDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME S¼RECİ	56
2.3.	KAMU KURUMLARINDA SEÇME SINAVLARI VE M¼LAKATLAR	61

2.3.1. Test Sınavı Programları.....	62
2.3.2. Mülakatların Alınması.....	63
2.4. ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ.....	65
2.4.1. İş Analizi ile Eleman Seçme ve Yerleştirme Arasında İlişki.	65
2.4.2. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu ile İlişkisi.....	66
2.4.3. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Performans Değerlendirme ile İlişkisi.....	68
2.4.4. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Oryantasyon ile İlişkisi.....	69
2.4.5. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Planlaması ile İlişkisi	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN KAMU KURULUŞLARINDA ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME: MEVCUT VAZİYET VE PROBLEMLER

3.1. ARAŞDIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	74
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI	74
3.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER VE ONLARIN YORUMLANMASI	75
SONUÇ	81
KAYNAKÇA	84

TABLÖLAR

Tablo 1. Önermelere İlişkin Dağıtım Tablosu

Tablo 2. İşçi Alımında Başvurulan Kaynaklar

Kısaltmalar

İ.K – İnsan Kaynakları

İ.K.Y – İnsan Kaynakları Yönetimi

İ.K.P – İnsan Kaynakları Planlaması

İ.K.M – İnsan Kaynakları Merkezi

a.g.e.- Adı geçen eser

GİRİŞ

Belirli bir iş için bir bireyin seçimi gerçekte bir tahmin sorunudur. Bu seçme, söz konusu iş için başvuruda bulunan adaylardan hangisi ya da hangilerinin bu işi en iyi bir biçimde yerine getirebileceklerine ilişkin bir tahmini içerir. Bu tahminin olabildiğince geçerli ve güvenilir verilere dayandırılması, hem iş arayan bireyin hem de işveren işletmenin yararınadır.

Bir örgütün insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmesi ve yönlendirebilmesi büyük ölçüde o örgütte uygulanan personel seçme ve yerleştirme sürecinin başarısına bağlıdır.

Bireylerin yaptıkları işte başarılı olmaları ve bunun sonucu olarak, yaptıkları işin kendi yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat verip vermemesine; yapılan iş ile ilgili ilgi örüntülerinin ve kişilik özelliklerinin uyuşup uyuşmamasına bağlıdır.

Araştırma, işletmelerde çalışanların hangi kriterle seçildiklerine, bu seçim aşamasının kaç süreçten oluştuğuna dikkat çekmek için yapılmıştır. Bunun için yapılan çalışma 3 bölümden ibarettir. Birinci bölümde insan kaynaklarının fonksiyonları incelenmiş, genel bir bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde eleman seçme ve yerleştirme proseduru ele alınmış, bu prosedurun kamu kuruluşlarında nasıl yürütüldüğü gösterilmiş, İKY fonksiyonları ile eleman seçme ve yerleştirme arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ve son bölüm ise kamu kuruluşlarında yapılan anket uygulamasından oluşmaktadır. Bu bölümde eleman seçme ve yerleştirmenin kamu kuruluşlarındaki sorunları belirlemek için anket

yapılmış, toplanan veriler spss yöntemiyle analiz edilerek sonda elde edilen bulgular verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

1.1. İŞ ANALİZİ

1.1.1. İş Analizi Tanımı

Bedensel ya da zihinsel çaba harcanarak yerine getirilen görevler bütünü olarak tanımlanan iş kavramı, işletme faaliyetlerinin temelini oluşturur.¹ İşlerin gerek sırasının, gerekse ait olduğu bölümün sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi ise iş analizlerinin yapılmış olması ile yakından ilgilidir.

İKYY`de iş amaçlı çaba olarak tanımlanabilir. İşin oyun çabasından ayrılabilmesi için başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumluluklardan oluşan bir içeriğin olması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli getiri veya ödüllerin bulunması gerekecektir.² İş analizi farklı kaynaklarda; “işletmede yapılmakta olan işler hakkındaki bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesi”³; “her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi”⁴ olarak tanımlanmaktadır.

İş analizi, genel bir tanımıyla, bir işletmede çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ayrıntılı şekilde incelenmesi ve işin içeriğindeki görevlerin belirlenmesidir.⁵

¹ Adem UĞUR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya yayıncılık, 2008, 2.baskı , s.53

² Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997, s.73

³ Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, 2005, s.57

⁴ Mümin ERTÜRK, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta yayınları, 2000, s.47

⁵ Uğur DOLĞUN , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012, 3.baskı, s.61

Bir örgütte veya işletmede yapılan işlerin her birinin ayrıntılı bir şekilde incelendiği çabalar olarak tanımlanan iş analizi çalışmalarının başlangıcı, 1900' lü yılların başlarına kadar uzanır. Bu yıllarda Frederick Winslow Taylor, işletmelerde verimliliğin artırılması için bir takım çalışmalar yapmıştır. Yazdığı “Bilimsel Yönetim” yaklaşımında iş analizi çalışmaları önemli bir yer tutmuştur.⁶

1.1.2. İş Analizlerinin Amaçları

İş analizleri yapılırken işin içerdiği vazifeler, sorumluluklar, kullanılan araç gereçler ve çalışma koşullarının yanı sıra, işi yapacak kişide bulunması gerekli özellikler de belirlenmeye çalışılır. İş analizlerinin iki çıktısı vardır. Bunlar iş tanımlarının (hem iş koşullarını belirler hem de belli bir işin gerçekleşmesi için gereken davranışları, görevleri ve sorumlulukları ortaya koyar) ve iş şartnamelerinin (iş gereklerinin) belirlenmesidir.

İş tanımları iş analizi çalışmalarından sonra yapılır ve iş analizinin sistematik bir özeti gibidir. Bu yönüyle İ.K. yöneticileri iş tanımlarından oldukça fazla yararlanırlar. Ancak, bu hususta yöneticileri yanlış kararlara yöneltmemesi bakımından iş tanımlarının kapsamı, yapan kişilerin özellikleri ve kullanılan dil ve terimler son derece önemlidir. Burda faydanın tam sağlanması ve yanlış yapılmaması için amacın doğru belirlenmesi, iş ilişkilerinin ve sorumlulukların tam ve açık gösterilmesi gerekir.

⁶Vikipedi, **Frederick Winslow Taylor kimdir?**
https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor Erişim tarihi: 09.09.2016

İş gerekleri ise, o işi yapacak olan kişide bulunması gereken özellikleri dikkate alır. Bu özellikler, bilgi, beceri, kabiliyet gibi temel özellikler olmasının yanında iş için istenen ilave özellikleri de içerebilir.

- İ.K.Y. konuları
 - i. İnsan Kaynakları Planlaması
 - ii. İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme
 - iii. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirmesi
 - iv. İş değerlendirme ve Ücret Yönetimi
 - v. Performans Değerleme
 - vi. Örgüt Yapısını Oluşturma
 - vii. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

- Üretim yönetimi konuları
 - i. İşlerle ilgili standartların tespiti
 - ii. İşlerin geliştirilmesi ve dizaynı
 - iii. İş basitleştirme
 - iv. Hareket ve zaman etüdüleri
 - v. Üretim sisteminin geliştirilmesi⁷

⁷ Uğur, 2008, a.g.e. s55-58

1.1.3. İş Analizi Süreci ve Aşamaları

İş analizi belirli aşamalarla yapılan çok kapsamlı bir çalışmadır. İşletmelerde iş analizi süreci İnsan Kaynakları Bölümü'nün sorumluluğu altında yürütülür ve beş aşamadan oluşur;

- Hazırlık çalışmaları,
- Analizcilerin seçimi ve eğitimi,
- İş analizlerinin görüşme, anket veya gözlem gibi yöntemler kullanılarak uygulanması, yani bilgi toplama aşaması,
 - Toplanan bilgilerin değerlendirilmesi,
 - Bilgilerin denetimi ve geçerliliklerinin sınanması

Birinci aşamada; ilk olarak, amaçları ve yapısı gibi konularda işletme her yönden geniş kapsamlı bir analize tabi tutulmalıdır. Daha sonra iş analizi ile neler yapılacağı, hangi verilerin toplanacağı ve kimlerin bu analizi yapacağı gibi konulara açıklık getirilmelidir.

Analizcilerin seçilmeleri ve eğitilmeleri, sağlıklı verilerin toplanması ve değerlendirilmesi açısından önemlidir. Analizcilerin seçilmelerinde en önemli nokta, olaylara ve çalışanlara ilişkin verileri en doğru biçimde toplamalarının yanı sıra bunları değerlendirebilme ve düzenleyebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Diğer yandan, işletmedeki üretim süreci ve mevcut faaliyetler hakkında bilgiye sahip olan analizcilerin yaptıkları görüşmelerde daha isabetli sorular sorma, gözlemlerinde önemli ve kritik noktaları gözden kaçırmama olanaklarının daha fazla olacağı da açıktır.

Genel olarak, analizcide olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

- Kişisel özellikler: İletişim becerisinin güçlü olması, uyumlu ve sabırlı bir yapıya sahip olmaları, çalışanlara yönelik dostça ve nazik davranabilmeleri, tarafsız olmaları, dış görünüşlerine önem vermeleri.

- Zihinsel özellikler: Toplanan verileri analiz etme ve yorumlama gücü, planları düzenleme ve yürütme bilgisi, dili etkin olarak kullanabilme yeteneği, raporları kısa ve açık şekilde yazabilmeleri, kendi başlarına çalışabilmeleri.⁸

Bilgi toplama aşamasında ise uygulanan üç yöntem vardır; gözlem, görüşme ve anket yöntemleridir.

a) Gözlem yöntemi: Burda analizci, işgörene işini yaparken gözlemler ve bu yolla iş hakkında bilgi toplamaya çalışır. Kullanılan araç ve gerecin neler olduğu, iş şartlarının ve tehlikelerinin nelerden oluştuğu ile, işin süresi hakkında bilgi toplar. Bu yöntemle toplanan bilgiler, ancak somut ve genel bilgiler olabilir. İşin getirdiği bilgi, beceri gibi soyut konularda ise analizci bu yolla bilgi sahibi olamaz. Ayrıca işin tamamlanma sürecinin uzun olduğu durumlarda da zaman alıcı bir yöntemdir. Bu nedenle gözlem yöntemi daha çok; rutin (tekrarlı), basit ve kısa zamanlı işlerin incelenmesinde kullanılır. Hareket ve zaman etüdüleri için ideal bir yöntemdir.

b) Görüşme (Mulakat) yöntemi: Analizcinin işle ilgili elde etmek istediği tüm soyut ve somut bilgileri bizzat o işi yapanla konuşarak, görüşerek sağlaması bakımından oldukça etkili ve yararlı bir yöntemdir. Bu yüzden iş analizlerinde en sık kullanılan yöntemdir. Görüşme yönteminde analizcinin işle ve işgörenele ilgili ön bilgiler edinmesi ve işgörene dostça, sevecen bir yaklaşım göstermesi yöntemin başarısı için şarttır.

⁸ Uğur DOLGUN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Yayınevi, 2012, 3.baskı, s.74-75

c) Anket yöntemi: Anketler, genellikle önceden hazırlanan sorulardan oluşan iş analiz formlarının, işyerindeki çalışanlar tarafından doldurulmasıdır. Burada soruların hazırlanması önemli aşamadır. Sorular hedeflenen amaçlara yönelik biçimde net ve açık olmalı, gereksiz sorulardan kaçınılmalıdır. Ayrıca anket formunun geçerliliğini test etmek ve eğer varsa eksiklikleri ortaya çıkarmak için, önceden bir deneme anket uygulaması yapılmasında da fayda vardır. Anket yönteminin; uygulamada eğitilmiş görüşmecilere ihtiyaç duyulması, göreceli olarak daha az masraflı olması, daha fazla işçiye ulaşması ve verilerin standardize edilmiş olması gibi bazı avantajları bulunmaktadır.⁹

Tüm bilgiler toplandıktan sonra dördüncü aşamaya geçilir yani toplanan bilgilerin değerlendirilmesine. Tüm bilgi ve donanıma sahip olan analizciler, çalışmayı başlatmak için insan kaynakları yöneticileriyle iletişime geçerler. İşletmenin organizasyon şeması gözden geçirilerek bir çalışma planı hazırlanır. Sonraki aşama, analiz edilecek işlerin belirlenmesidir. Analiz edilecek işler belirlendikten sonra, sıra üretim sürecini aksatmamak için çalışanlardan veya yöneticilerden randevu almaya gelir. Bu noktada analizci, ya doğrudan çalışanla ya da amiriyle görüşerek randevu saatini belirler. Ardından, hangi yöntemle bilgi toplanması kararlaştırılmışsa bu yöntemler uygulamaya geçilir.

İş analizleri yapılırken, analizcinin doğru tavır ve davranışları benimsemesi gerekmektedir. Analizci, çalışmaya katılanların güvenlerini ve işbirliklerini kazanmak için, dostça ikna yaklaşımı kullanmalı, çalışanlara karşı sabırlı ve anlayışlı olmalı, iyi bir dinleyici izlenimi vermeli, aldığı bilgilerin gerçek olmadığını fark etse de şüphelerini

⁹ Uğur, 2008, a.g.e. s.60-62

ortaya koymamalı ve istediği bilgileri almaması durumunda alternatif yöntemler geliştirmelidir.

Beşinci aşama yani son aşamada dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır: İşin gerektirdiği vasıflar ile çalışanların gerçekteki vasıfları ya da işin gerekleri içinde yer alan olması gereken bilgi ve deneyimler ile çalışanların mevcuttaki bilgi ve deneyimleri arasındaki farkları karıştırmamak gerekir. Çünkü bu süreçte analiz edilen çalışanın kendisi değil iştir.

İş analizinin denetimi için üst yöneticiye başvurulur. İş analizini teyit etmesi gereken bu yönetici, bazı durumlarda çalışanların beyanlarını kabul etmeyebilir. Bu durumda analizci, söz konusu çelişkinin esasa mı yoksa ayrıntıya mı ait olduğunu saptamalı ve yöneticinin beyanındaki farklılık esasa ilişkinse iş analizi üzerinde gerekli düzeltmeleri yapmalı, ayrıntıyla ilgili bir farklılıkta çalışanın beyanı ile kendi tespitlerini esas kabul ederek düzeltmeye gitmemelidir. İş tanımları ve gerekleri son halini almadan önce, bir kez de işi yapan kişiye gösterilip onun görüşü alınmalıdır. Özellikle yönetsel pozisyondaki işler için, bu yolun izlenmesi daha önemlidir.¹⁰

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PLANLAMASI

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyondaki uygulamasında ilk adım planlamadır. İnsan kaynaklarının planlamasına ilişkin bilgilere geçmeden plan ve planlama kavramı üzerinde kısaca durmakta yarar vardır. “Plan” Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, “bir işin, bir yapının, gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen” biçiminde

¹⁰ Dolgun, 2012, a.g.e. s.76-77

tanımlanırken “planlamak” için “yapılacak bir işi belli bir plana göre düzenlemek” tanımı kullanılmıştır. Organizasyon açısından planlama, yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir. Planlama ağırlık olarak bireyin düşünme, muhakeme yapma, sebep ve sonuçlar arasında ilişki kurma gibi zihinsel yeteneklerinin sonucudur. Planlama, yapılacak çalışmalara ışık tutan hazırlıklar, işe yol gösteren tasarımlar, geçilecek yolları gösteren projeksiyonlar olası sorunları gösteren tahminler ve benzeri biçimle karşımıza çıkmaktadır.

Planlama, hemen her fonksiyon gibi insan kaynakları yönetiminin de temel hareket noktasıdır. Üzerinde çalışılan konu ne olursa olsun ilgili uygulamaya geçmeden önce konunun amacı, uygulama koşulları ve ulaşılabilecek sonuçların önceden tasarlanması gerekmektedir.

Basit günlük davranışlarımızdan organizasyona ilişkin son derece önemli bir karara, günlük yaşantımızdan ulusal gelir ve gider dengesini içeren bütçeye ve uluslararası organizasyonlara kadar bütün etkinliklerin bir planlama aşaması vardır. Planlama bir anlamda etkinliğin gerçek uygulamasından önce zihinde ya da kağıt üzerinde yaşanmasıdır.¹¹

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları planlaması, işletme için gerekli olan insan ihtiyacının iç ve dış faktörlerdeki gelişme ve değişimler dikkate alınarak nicel ve nitel yönden değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve personel hareketlerinin düzenlenmesine dönük öngörü (tahmin) çalışmalarının tümüdür. Görüldüğü gibi tanım kapsamına, işletmenin gelecekte ihtiyaç

¹¹ İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 4.baskı, 2002, s.125-126

duyacak olduğu personelin hem vasıf yönünde hem de sayısal olarak öngörülmesi girdiği gibi, mevcut personelin değerlendirilerek geleceğe hazırlanmaları bakımından yapılması gerekenler de girmektedir.¹²

İnsan kaynakları planlamasının, makro ve mikro düzeylerde olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Makro düzeydeki insan kaynakları planlaması, bir ülkenin kısa ve uzun dönemlerde nitelik ve nicelik olarak ihtiyaç duyacağı insan gücünün saptanması ve gereken zamanda hazır bulundurulması gibi çalışmaları içerir.

Mikro açıdan bakıldığında ise, insan kaynakları planlaması işletmelerin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli çalışan ihtiyacının önceden saptanması ile bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağıının belirlenmesi olarak tanımlanabilir.¹³

Hızla değişen ve yenilenen teknolojiye uyum sağlayabilmenin ve dünya pazarlarında rekabet edebilmenin ancak nitelikli elemanlarla mümkün olabileceğinin anlaşılması, insan kaynakları ve onun planlamasına dönük çalışmaların önemi daha da artmıştır.

Büyük ya da büyümekte olan işletmeler için de personel hareketlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ancak insan kaynakları planlamasının yapılmış olması ile mümkündür.

İnsan kaynakları planlaması, işletmede insan kaynaklarının etkinliğine arttırıcı geliştirme ve yönlendirme sürecini de içine alması bakımından İ.K.Y. ne son derece önemli katkılar sağlar.

Ayrıca, tek tek işletmelerde yapılan İ.K.P., makro açıdan bakıldığında, bir ülkenin insan kaynakları planlaması açısından da eğitim

¹² Uğur, 2008, a.g.e. s.70

¹³ Dolgun, 2012, a.g.e. s.35-36

ve istihdam politikalarına yön vermede kullanılabilir ki, bu da özellikler geliştirmekte olan ülkeler için önemi tartışılmaz bir konudur.¹⁴

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İnsan kaynakları planlamasının çeşitli amaçları vardır ve söz konusu planlamalarının etkinliği bu amaçların gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu amaçları iki ana başlık altında toplamak mümkündür: Birincisi, çalışanların etkin ve verimli kullanımını sağlamak; ikincisi de, doyuma ulaşmış ve yetişmiş çalışanlara sahip olmak.

İnsan kaynakları planlamasının diğer amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İşletmelerin insan kaynakları ile ilgili genel ve özel nitelikteki ihtiyaçlarına yönelik olarak uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (operasyonel) tahminler yapmak,
- İşletmelerin faaliyetlerini sorunsuz biçimde sürdürülebilmesi için insan kaynakları ihtiyaçlarını tam olarak ve zamanında karşılanmasını sağlamak,
- Çalışanların yüksek bir motivasyon ile performansla sahip olarak işletmede kalmalarını sağlayacak eylemleri planlamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşümünü sağlamak,
- İşletmelerin çıkarlarını koruyacak şekilde; sektördeki, emek piyasasındaki, yasalardaki ve sosyo-ekonomik koşullardaki değişimleri yakından takip etmek ve uyum için gerekli önlemleri almak,

¹⁴ Uğur, 2008, a.g.e. s.71

- Çalışanların eğitimlerini ve gelişimlerini sağlamak,
- Yeni çalışanlar bulmak, işe almak ve boş kadroları doldurmak
- İşletmede iş gücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- Çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek.¹⁵

1.2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İ.K.P. yapılırken de belli bir sistematik ve aşamalı uygulamalardan geçilir ki biz buna İ.K.P. süreci diyoruz. İ.K.P. sürecini oluşturan faaliyet aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İnsan kaynakları değerlendirilmesi
- İş gücünün birim bazında değerlendirilmesi
- İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi
- İş analizinin yapılması
- İnsan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesi

İnsan kaynaklarının planlamasının temel hareket noktası kurumda mevcut insan kaynağının değerlendirilmesidir. Buradaki “değerlendirme” sözcüğü ile anlatılmak istenen personelin genel yeterlilik durumunun gözden geçirilmesidir. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi, organizasyonun günlük çalışmaları sırasında karşılanan personel problemlerinin, ilgili eksikliklerin veya yeni ihtiyaçların insan kaynakları merkezine bildirilmesi ile başlayan bir çalışmadır. Burada normal çalışmaların akışı ile birlikte belirlenen yetersizliklerin giderilmesi söz konudur. Fakat değerlendirilmeyi etkileyen bazı etkenler de vardır. Bunlardan başlıca İKM'nin periyodik

¹⁵ Dolgun, 2012, a.g.e. s.39

değerlendirme çalışmalarıdır. İKM her ne kadar değişik kaynaklardan bilgi edinse de belli zamanlarda işgücü planlamasını gözden geçirir. Bu çalışma sırasında kurumun işgücü profilindeki genel sorunlardan birimlere, özel sorunlara ve işgücü açıklarına kadar çeşitli bilgiler edinmiş olur. Bu değerlendirme çalışmasında kullanılan çeşitli araçlar ve kriterler söz konusudur. İkinci olarak üst düzey yönetici istekleri de neredeyse hemen her gün İKM`de yeni bazı eleman ihtiyaçlarının gündeme gelmesine yol açabilmektedir. Yöneticinin akşam evinde izlediği bir film, okuduğu makale ya da kitap, kendi kurumundaki yapılanma ve insan gücüyle ilgili yeni eksikler görmesine yol açabilmektedir. Belki de çok iyi düşünülmeden hemen gereğinin yapılması için İKM`ye bildirilen bu istekler de İKM`de önemle üzerinde durulması gereken işlerdendir. Diğer bir etken yeni teknolojilerdir. Yeni teknolojiler, bu teknolojiye vakıf yeni insan gücünü gerektirir. Dolayısıyla hızlı gelişen yeni teknolojiler de kurumlardaki insan kaynaklarının değerlendirilmesinde etkili olmaktadır. İKM bu teknolojilere uygun insan kaynağının hizmete girmesini sağlamasıdır. Çevresel gelişmeler kadar, kurumun içindeki gelişmeler, yeni atılımlar, yeni şubeler, birimlerin genişletilmesi gibi stratejik durumlarda kurumdaki insan gücünü yakından ilgilendirir. İKM bu durumlara uygun eleman kaynağı üzerinde çalışmalıdır ki kurumun hedeflediği çalışma gerçekleşebilsin. Sektördeki gelişmeler de etkin bir örnek olabilir, şöyleki yabancı şirketlerin mallarının ülkeye dahil olmasına izin verilirse(bu fazla olursa) yerli üretim bir müddet sonra çalışmaz hale gelebilir ya da azalabilir. Son olarak çalışanların istekleri ve kişisel gelişme ihtiyaçları da İKM`nin insan kaynaklarına ilişkin değerlendirmelerinde belirleyici rol oynar. Çünkü çalışanın bireysel isteği ve gelişme ihtiyacı, işindeki başarısını etkiler.

İkinci aşama ise işgücünün birim bazında değerlendirilmesidir. İnsan kaynakları merkezi, insan kaynağına ilişkin olarak ulaşan tüm bu bilgileri belirli bir sistematik dahilinde toplayarak bunlardan yararlanır. Ancak bu, belirtilen ihtiyaçların hemen giderilmesi anlamında değildir. İKM, organizasyonun önemli bir birimi olarak ulaşan bu bilgilerden yararlanır. İnsan kaynağını değerlendirerek insan kaynağına ilişkin ihtiyacı belirler. Hatırlanacağı gibi İKM'nin bir birim olarak kurulmasının temel nedeni de budur. Yani insan kaynağına ilişkin planlamaları yapmak ihtiyaçları saptayarak uygun personelin istihdamını sağlamak ve personel ile kurumun ihtiyaçlarını uyumlaştırmak. İnsan kaynakları merkezinin esas işlevlerinden ikincisi görüldüğü gibi insan kaynağının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirilme ile merkezin insan gücüne ilişkin bilgileri, istek ihtiyaçlara uygun araç ve yöntemlerle yeniden gözden geçirerek gerçek durumu ortaya koymasından ibarettir. İKM'ye gelen istek ve ihtiyaçlar bir anlamda ham veridir. İKM, kurumundaki insan kaynaklarına ilişkin istek ve ihtiyaçları bir bütün olarak göz önünde bulundurmak ve böylece kendisine ulaşan ilgili veri ve bilgileri değerlendirmek durumundadır. Bir benzetme yapmak gerekirse, İKM'nin çalışmaları, kurumdaki muhasebe birimin çalışma sisteminde çok farklı değildir. Muhasebe kendisine gelen bütün ödeme isteklerini karşılamaz, giderin geçerliliğini, ilgili resmi dökümanları inceleyerek belirler. Ancak bundan sonra ilgili ödeme yapılır. Diğer yandan hesap giriş-çıkışları dengeli götürülmeye çalışılır. En önemli muhasebe servisinde günlük işlemler, para hareketleri yanında dönemlik inceleme ve değerlendirmeler söz konusudur. Birebir eşleme yapıldığında muhasebe yerine İKM, para kaynağı yerine de insan kaynağı koyulduğunda durum daha kolay anlaşılacaktır.¹⁶

¹⁶ Fındıkçı, 2002, a.g.e. s.130-135

İnsan kaynağı ihtiyacı ise, nicelik ve nitelik özelliklerinin yanında, ne zaman ve nerede sorularının cevabını da içerecek şekilde yani, zaman ve yer unsurunu da kapsayan bir süreçtir. İKP'nin en temel görevinin "çalışanların şimdiki ve gelecekteki optimum fayda durumuna göre gerekli önlemleri alarak, süreç içerisinde ihtiyaç duyulacak insan kaynağının belirlenmesi" olduğu dikkate alınır, bu noktada iki önemli konu ortaya çıkar ki; bunlardan birisi "mevcut personel miktarı" diğeri ise "olması gereken personel miktarı"dır.

Mevcut olan personelin, ya da ileriye dönük olarak, olması mümkün gözükken personelin hesaplanması nisbeten kolaydır. Çünkü giren ve çıkan personel oranlarına bakılarak olması mümkün personel miktarı da belirlenebilir. Asıl zorluk "olması gereken" personelin belirlenmesinde kendisini gösterir. Çünkü, işletmenin ileride ihtiyaç duyacağı insan kaynağının miktarını, niteliğini, zamanını ve yerini etkileyen oldukça yoğun faktörler vardır. Dış faktörler olarak bilinen ekonomik, sosyal ve yasal konulardaki muhtemel değişmelerin planlara yansıtılabilmesi tamamen insan kaynakları planlayıcılarının sezgisine, tecrübesine ve analiz yeteneğine bağlı olmaktadır. Buna karşılık iç faktörlerdeki değişmeler, gerek önceki oluşumlara bakılarak, gerekse ileriye dönük yatırım, gelişme büyüme, küçülme programları dikkate alınarak daha gerçekçi bir şekilde öngörülebilir.¹⁷

Dördüncü aşama olarak iş analizi, kısaca işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla için yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir. Her iş için yapılacak bu analiz sonucunda işlerin gerçekleştirilmesi için gereken özellikler de belirlenmiş olur. İş analizinin temel hedefi iş ile bu işi gerçekleştirecek

¹⁷ Uğur, 2008, a.g.e. s.77-78

birey arasında uyum sağlayacak bilgiler edinmektir. İşin ne olduğu, ne gibi davranışlar ve eylemler gerektirdiği bilinirse bu davranış ve eylemlere uygun kişiler aranır. Böylece söz konusu işe ehil ve başarı sansı yüksek kişi alınmış olur. Dolayısıyla işin dikkatli bir biçimde analiz edilerek küçük parçalara ayrılması önemlidir.

İş analizi, kurumdaki işlerin, özelliklerin ortaya koymak süretiyle göreve en uygun kişilerin seçilmesini sağlar. Görüldüğü gibi iş analizi işle ilgili bütün detayları içermektedir. Bunlar, işe yeni alınacak elemanların seçimi ve terfiler kadar, işlerin gerçekleşmesi sürecindeki aksaklıkların, sorunların ve gereksiz çalışmaların da farkına varılmasına neden olur.

En sonda ise, insan kaynakları planlamasının hedefinin belirlenmesiyle insan kaynakları planlaması süreci tamamlanmış olur.¹⁸

1.3. ORYANTASYON

1.3.1. Tanımı ve Önemi

Yönlendirme, kılavuzluk etme anlamlarını taşıyan ve Fransızca “orientation” kelimesinin Türkçe söylenişi olan oryantasyon ile işe yeni başlayan çalışanların işin gerektirdiği tutum ve bilgileri edinmeleri, düşünsel ve bedensel becerileri kazanmaları amaçlanır.¹⁹ Yeni göreve başlayan personel (işgören), işe ve iş yerine alışmada zorluk çekebilir, bunun içinde oryantasyon (işe alıştırma) devreye girer: işe alıştırma programları buna en iyi örnektir.

Örgütün genel başarısı, yeni yeteneklerin kazanılmasına bağlıdır. İşgören davranışlarının uygulamada olumlu görünüm gösterebilmesi,

¹⁸ Fındıkçı, a.g.e. s.142-144

¹⁹ Ayhan KARAKAŞ, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sıra: 7, 2014, s. 2

yöneticilerin çalışanlara eğitim fırsatı vererek gelişimlerine yardımcı olmasıyla ilgilidir.²⁰

İşe alıştırma eğitiminin amacı, yeni işgörenin işine ve işletmesine ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır; yeni iş ortamında sosyal ve duygusal duyarlılık sebebiyle oluşabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmak, stres nedenlerini azaltmak ve yeni işgörenin yeni başarılı olmasını sağlayacak becerilerin öğretilmesini sağlamak olmalıdır.

İşe alıştırmanın diğer bir önemi de, çalışanların yeni çalışma grubuna girişlerini kolaylaştırmaktır. Yeni çalışanlar bilgilendirilmeli ve sosyalleştirilmelidirler; bu çaba, yeni çalışanların ne beklediğini bilmeleri için yeni gruplarıyla kaynaştırılmalı anlamına gelmektedir.

Bir diğer önemi ise, çalışanlarda güveni artırmak ve güçlendirmektir. Böylece yeni çalışanlarda uyum sorununun giderilmesinde etkili olur.²¹

1.3.2. İşe Alıştırma Eğitimi Planlama ve İşe Alıştırma Süreci

Her işletme, işe alıştırma eğitimini uygulamaya geçmeden önce, örgüt amaç ve hedeflerine uygun olan bir eğitim planlaması yapmalıdır; temel olarak örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yürütülmelidir. Bu nedenle tüm işletme bütünü içerdiğinden, geniş kapsamlı ve genel olarak ele alınmalı, uzun dönemli amaçlara ulaşmak üzere stratejik planlamaya gidilmelidir. Planlamada bazı faktörler: İşletmenin büyüklüğü, rekabet koşulları, işgören özellikleri, işgören devir hızı, verimlilik gibi faktörler

²⁰ Melih Topaloğlu ve Hakan Koç, **İşgörenlerin Örgütle Bütünleşmesini Sağlayan Bir Teknik Olarak İşe Alıştırma Programları**, Kooperatifçilik Dergisi, 2000, s. 18

²¹ Ayhan KARAKAŞ, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 7, 2014, s. 3-4

etkili olur. Eğitim proqramı planlamasında dikkate alınması gereken üç aşama vardır²²:

1. Bilgilendirme:

- Şirketin, departmanın ve yapılacak işin tanıtılması
- İşe alım ve deneme süresi, mesai saatleri, izin işlemi, rapor, ücret ve ek ödemeler, fazla mesai, eğitimler ve başvuru şekli gibi insan kaynakları uygulamalarının tanıtımı
- Ofis kuralları, ofis açar ve malzemeleri, iş yapacağınız cihaz ve makinelerin tanıtımı, iletişim kuralları vs.

2. İşe alıştırma:

Çalışanın yapacağı asıl işin temel kurallarının ve işleyişinin önceki personel veya bölümdeki diğer bir görevli tarafından anlatılmasıdır. Bu süreç uzun ve işinde başarı sağlayabilmesi için önemli bir kısımdır. Yeni işgörenin önüne evraklar koyularak ondan hemen işin yapılması beklenemez, ona iş riskinin olduğu pek çok unsur anlatılmalı kazasız bir iş ortamı hazırlanmalıdır. Üretim yapacağı makine ve tezgahlara alıştırılması, birkaç örnek çalışmasıyla ısındırılması oldukça faydalıdır.

3. Oryantasyon sürecinde uygulama ve iyileştirme:

Oryantasyon genelde işi ve çalışanları tanıtmaktan ibaret sanılır. Oysaki bu süreç iyi bir planlamayla başlar ve uygulama sonrası bir değerlendirmeyle gerektiğinde iyileştirme yollarına başvurulur. Eğer bu olmaz ise çalışan 2 aylık öğrenme sürecinde işi ve kurumu anlamaya çalışmaktan dolayı çok verimsiz çalışabilecek ve gerçek durumu bilinmeden işten çıkarılabilecektir.²³

²² Nuri TORTOP, **Kamu Performans Yönetimi**, İlksan Matbaası, Ankara, 1989, s. 52

²³ Muammer MURAT, **İşe Alıştırma**, <http://blog.milliyet.com.tr/ise-alistirma--oryantasyon-/Blog/?BlogNo=61320>

1.3.3. İşe Alıştırma Programının Uygulanması

İşe alıştırma eğitimini uygulamaya başlamadan önce, işletmeler, bu eğitimin nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak tüm etkenleri dikkate almalıdır. Şöyleki, yeni çalışanın eğitimi kimden ve nasıl alacağı ile hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağı belirlenerek işe alıştırma uygulamasına başlanılır.

İşe alıştırma eğitimi programı süresince kullanılacak araç ve yöntemler çeşitlidir. Bu çeşitlilik bireylerden kaynaklanır; şöyleki, kimi bireyler yazılı kaynaklardan okuyarak daha iyi öğrenirken, kimisi de görsel-işitsel araçların kullanımı ile daha iyi öğrenmektedirler. İşletme ise bu farklılıkları göz önüne alarak bireylere uygun işe alıştırma programları hazırlamak zorundadır. Genelde ise yararlanılan yöntemler bunlardır:

- İşletmeyi tanıtıcı yayınlar
- İşletme içi geziler
- Görsel teknikler
- Amir gözetiminde eğitim
- Konferans, açık oturumlar, grup toplantıları
- Rol oynama

Ayrıca uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek olası değişmelerin ve gelecekle ilgili tahminlerdeki hata paylarının çalışmayı olumsuz yönde etkilememesi için planın esnek bir yapıya sahip olması da önemlidir.

İşletmelerde işe alıştırma eğitimi iki şekilde yapılmaktadır. Birincisi; işletme tarafından planlanmış ve sistematik olarak hazırlanmış

insan kaynakları tarafından yürütülen formal işe alıştırma programıdır. İkincisi ise; işletme tarafından planlanmış, işe yeni başlamış çalışanın iş arkadaşları ile arasında bilgi alışverişine dayanan informal işe alıştırma programıdır. Genellikle işletmelerin uyguladıkları formal işe alıştırma programıdır. Ancak işletmenin yapısı, politikaları, büyüklüğü ve eğitime verdikleri öneme göre bu programlar farklılık göstermektedirler.

İşletmeler eğitimi uygularken bu eğitimin başarılı olması için bazı noktalara dikkat etmelidirler. Bunlar :

1. Eğitime başlamadan önce işe yeni başlayanın bilgi düzeyini belirlemek gerektir. Bilgi düzeyi belirlendikten sonra işe yeni başlayanın hangi düzeyde eğitim alacağı bilinerek talimatlar verilir. Ancak bu talimatlar ne basit ne de karışık olmalıdır. Konuların basitten zora, somuttan soyuta doğru geliştirerek anlatılmasında yarar vardır.

2. Motivasyonun artırılması amaçlı olarak yeni çalışana bu eğitimde hangi ihtiyaçlarının giderileceği ve bunun sonucunda elde edeceği yararları anlatmak gerekir.

3. Çalışanın öğreneceği konuya ilgi duyması ve eğitimden tatmin olması sağlanmalı, çalışanın öğreneceği iş ile ilgili kilit noktaları anlayıp anlamadığı kontrol edilmeli ve çalışanlara bunlar ile ilgili sorular yöneltilmelidir.

4. Kullanılan araç ve yöntemlere de dikkat edilmelidir. Çünkü bu araç ve yöntemlerin çalışanın amacına uygun olması gerekir.

5. Yeni çalışana eğitim sırasında uygulama imkanı verilmelidir.²⁴

²⁴ Ayhan KARAKAŞ, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, 2014, s.9-10

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1.4.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı

İnsan doğuştan itibaren içinde yer aldığı yalın çevreden ve bu çevrede yer alan insanlardan etkilenir. İster sistematik olsun, ister gelişigüzel olsun bu etkiler, çevreden gelen veri ve bilgiler çevresinde kişi tarafından algılanır ve öğrenilir. Dolayısıyla insan hayatında eğitimin önemli bir yeri vardır. Eğitim; en yalın anlatımıyla, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilendirme süreci olarak değerlendirilebilir. Kişinin daha anne karnındayken çevresinde olup bitenlere duyarlı olmaya başladığına ilişkin araştırma verileri elde edilmiştir. Dolayısıyla bir insan, sahip olduğu zihinsel potansiyel doğrultusunda sürekli olarak bir eğitim süreci ile iç içedir. Basit günlük alışkanlıklardan, karmaşık projelere kadar bir çok davranış kalıbını, sosyal anlayışları, toplumsal yaşama ilişkin düzenleri, mesleki bilgileri eğitim süreci içinde kazanıyoruz.²⁵

Başka bir tanıma göre eğitim, işlerin daha iyi yapılması için uzman kişilerin bilgi ve yeteneklerini diğer çalışanlara aktarması şeklinde de tanımlanabilir. Bu açıdan yaklaşıldığında eğitim; talimatlar, gelişmeler ve planlı eylemler sonucunda gerçekleşen öğrenim faaliyetleri sonrasında davranışların değiştirilmesidir.

İnsan kaynakları eğitimi ise; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların, örgütte yüklendikleri veya ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık

²⁵ Fındıkçı, a.g.e. s.229

ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eğlemlerin tümüdür denebilir.²⁶

Geliştirme, var olanı daha da iyileştirme, anlamında bir kavram olup insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında; personelin bilgi, beceri ve tutumlarını sistematik bir şekilde değiştirerek şimdi ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlayıcı çalışmalar olarak tanımlanabilir.

Geliştirme, genellikle kişilere dönük bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini ifade eder. Bu kapsamda geliştirme ile, kişilerde var olan ancak gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve süreklilik arzeden değişim ve gelişmelere karşı hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir.²⁷

Diğer bir tanıma göre geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür.²⁸ Eğer bir işletmede gelişim çabası yoksa işletme verimli şekilde çalışmaz.

1.4.2. Eğitim ve Geliştirmenin Amacı

İşletmecilik anlayışının temelinde, kar elde etme amacı vardır.²⁹ Tabii ki bunun yanında, eğitim ve geliştirmenin ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçları da vardır:

➤ Ekonomik amaçlar şu şekilde sıralabilir.³⁰

²⁶ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetel teknikler*, Bursa, Rota Ofset, 7.baskı, 1994 s.124

²⁷ Uğur, a.g.e. s.118

²⁸ Aytaç AÇIKALIN, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1994, s. 64

²⁹ Uğur DOLGUN, *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2007, s.115

³⁰ M.Şerif ŞİMŞEK, H. Serdar ÖGE, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi, 2007, s.234

- Kalitede artış,
- Maliyetlerde düşme,
- Zamandan tasarruf,
- İş kazalarında azalma,
- İş güvenliğinin sağlanması,
- Makine ile teçhizatın rasyonel kullanımı,
- Personel devir hızının düşmesi, devamsızlıklarda azalma,
- Hata oranlarında düşme.

➤ Toplumsal ve bireysel amaçlarda ise insan faktörü de dikkate alınarak sıralanmıştır. Çünkü eğitim ve geliştirme sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç deyildir. Bu anlamda bireysel ve sosyal amaçları daha somut bir biçimde ortaya koymak gerekirse;³¹

- Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırarak bütünleşmelerini sağlar,
- Çalışanları motive eder,
- Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı arttırır,
- Çalışanların moral ve özgüven duygularını yükseltir,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlar,
- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirir,
- Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirir,
- İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatmini yükselir.

³¹ M.Şerif ŞİMŞEK, H.Serdar ÖGE, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Kitabevi, 2011, s.235

1.4.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci ve Aşamaları

Bu sürece başlamadan önce her bir işletme kendisinde bu soruyu cevaplamalıdır “Neden eğitim?”. Tüm kurumlar için eğitim ve geliştirme çok önemli olmalıdır, çünkü günümüzde gelişen teknoloji, artan bilgi, yeni iş yöntemleri ve s. bir çok alanda yenilikleri görüyoruz. Eğer bir şirket ayakta kalmak istiyorsa eğitimi her zaman üst seviyede tutmalıdır.

Eğitim süreci bazı aşamalardan oluşmaktadır³²:

- Eğitim politikası
- Eğitim gereksinimlerinin tanımlanması
- Eğitim amaçlarının belirlenmesi
- Eğitim kaynağının planlanması
- Eğitim etkinliğinin sürdürülmesi
- Eğitim sürecinin değerlendirilmesi
- Feedback

Eğitimin etkili olması için mesleğin hangi spesifik bilgi ve becerileri içerdiği, insan kaynağının bunların hangilerine sahip olduğu ve böyle bir bilgi ve beceri eğitimi ile hangi boşlukların doldurulacağı kararlaştırılmalıdır.

1.4.4. Eğitim ve Geliştirme Yöntem ve Teknikleri

İnsan kaynağı eğitimi ve geliştirme farklı yöntem ve tekniklere sahiptir. Eğitimin yöntemlerini şöyle sıralayabiliriz:

➤ Gözetimci nezaretinde eğitim: En eski eğitim yöntemlerinden biridir. Yöntemin özü, kuruluşa yeni gelen ya da iş değiştiren bir

³² Trevor Bolton, **Human Resource Management**, Blackwell Business, USA, 1997, s.122

personelin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer personel veya ustabaşı yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir.

➤ Yönlendirme (coaching) eğitimi: Personelin başarı düzeyleri amirleri tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu gözetim ve denetim, özel görevler verme, yorum yapma, eleştiride bulunma, uyarma, öğüt verme, soru sorma gibi becerilerde olabilir.

➤ Kılavuz (monitör) aracılığı ile eğitim: Daha çok alt kademe personel üzerinde uygulanan bir yöntemdir. Günümüz örgütlerinde gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitim formasyonu bulunmayan ustabaşılardan öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin pedagojik ve teknik bilgilere donatılarak personelin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir.

➤ Staj yoluyla eğitim: Belli mevkilerin gerektirdiği yeteneklerin kazandırılması amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Kamu sektöründe çok kullanılan bu yöntem ile staj yapan kişi, staj sorumlusuna bağlı olarak bir başka kurumda bir takım yetenekler kazanmaya çalışmaktadır.

➤ Anlatım yöntemi: Bir eğiticinin öğretilmesi planlanmış bir konuyu eğitecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine anlatması esasına dayanır.

➤ Örnek olay çalışmaları: Eğitime katılanlardan önceden yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri, en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenir. Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler için hazırlanmış olurlar.

➤ Rol oynama yöntemi: Bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bireylere başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten ve sorunlara çözüm aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir.

➤ İşletme oyunları yöntemi: Bir sorunun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten kuruluşu etkiliyecek kararlar verme durumu karşısında tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Katılımcılara bazı yeteneklerini gösterecekleri zorlayıcı bir ortam oluşturulmaktadır.³³

1.4.5. Eğitim ve Geliştirme Programları

Bugün işletmelerin uygulayabileceği eğitim programları gerek sayı gerek de çeşitlilik bakımından oldukça gelişmiştir. Bunlardan bazıları işbaşında olabilir, diğerleri sınıflarda, laboratuvarlarda, yine diğerleri işletme dışında uygulanabilir niteliklerdedir.

Genel olarak büyük işletmelerin, her biri farklı gereksinimleri karşılamak üzere, kullanabilecekleri eğitim programlarını dört ana grupta toplayabiliriz:³⁴

1. Başlangıç, oryantasyon ve iş becerisi programları: Bu tür programlar yeni personele işletmeyi tanıtmak ve başarılı başlangıç yapabilmesi için gerekli beceri ve tutumu kazandırmak amacıyla hazırlanır. İşe yeni başlayan veya işletme içinde yeni ve farklı bir işe geçen personel için düşünülmüştür.

2. Düzeltici ve pekiştirici programlar: Bunlar da iş beceri ve bilgisini genişletmek, sağlamlaştırmak ve attırmak için düşünülmüştür.

3. Genişletici programlar: Bunlar da iş beceri ve bilgisini genişletmek ve arttırmak için düşünülmüştür.

³³ N. TORTOP, B. AYKAÇ, H. YAYMAN, A. ÖZER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 2.baskı, Ankara, 2007, s.187

³⁴ William R. TRACEY, **Managing Training and Development System**, Amacom Books, s.25.

4. Geliştirici programlar: İşgöreni daha çok sorumluluk alabileceği gözetimci, yönetici pozisyonlarına getirmek amacı ile uygulanır.

1.4.6. Eğitimin Planlanması ve Uygulanması

Eğitim planlaması eğitim ihtiyacının saptamasıyla yapılan bir programdır. Daha önce de vurguladığımız gibi bir işletme için eğitim çok önemlidir ve her daim eğitime ihtiyaç vardır. Eğitim ihtiyacının saptanmasıyla sıra eğitim planlamasındadır. Eğitim planlamasında da belli aşamalar vardır. Burada; eğitimin amacı, eğitim yöntemleri ve eğitim programının değerlendirilmesi gibi konular ele alınır.

Yıllık eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulan konular şu şekilde özetlenebilir:

➤ Eğitim konularının saptanması: Eğitim konuları saptanırken amaç; yükselme durumunda olan bir personele eğitim vermek olabileceği gibi, mevcut personelin görevini daha iyi bir şekilde yapmasını sağlamak ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmek de olabilir.

➤ Eğitim organlarının belirlenmesi: Burada birkaç seçenek sözkonusu olabilmektedir. İşletmede eğitim kendi iç organları aracılığıyla düzenleneceği gibi çalışanların işletme dışından eğitim almaları da özendirilebilir ya da dışarıdan işletmeye gelecek eğitici uzmanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerden hangisinin seçileceği işletme tarafından izlenen eğitim programına bağlı bulunmaktadır.

➤ Pedagojik yönetim biçimi: Eğitim programlarının uygulanmasında çok çeşitli pedagojik yöntemlerden yararlanılabilir. Örneğin; bilgi yığımını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem

seçilebileceği gibi “yapmasını sevmek” ya da “yapmasını öğrenmek” alışkanlığını kazandıran bir yöntem de tercih edilebilir.

➤ Eğitim tekniğinin seçimi: Bu aşamada işbaşı eğitim ya da iş dışı eğitim yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı, eğitim uygulamasında anlatma grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağı saptanmaktadır.

➤ Eğitilecek kişilerin seçimi: Eğitim ihtiyaçları belirlenirken eğitime katılacak personel belirlenir. Bu aşamada kimlere öncelik verileceği konusunda; yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi seviyesi, yükselme yeteneği ve yapılan işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

➤ Eğitim sürecinin saptanması: Eğitimin işletme için önemli bir gider kaynağı olduğu dikkate alındığında eğitimlerin mümkün olduğunca kısa süreli olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle çalışanları iş başından uzaklaştıran eğitim programlarının üretimi aksatabileceği dikkate alınmalıdır.

➤ Eğitim yerinin belirlenmesi: Eğitimin nerede gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda farklı görüş, öneri ve uygulamalar vardır. Büro ve fabrikalarda işbaşında yapılan geleneksel eğitime tepki olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Ancak bu merkezlerde de eğitim teorik düzeyde kalmaktadır. Bu eksikliği gidermek için eğitim merkezlerine atölyeler kurulması yoluna gidilmiştir.

➤ Eğitim planmasının çok önemli bir boyutu da finansal planlama yani eğitim bütçesinin belirlenmesi olarak belirtilebilir. Eğitimin süresi, yöntemleri, nitelik özellikleri büyük oranda ayrılan bütçeye bağlı bulunmaktadır.

Eğitim planlaması yapıldıktan sonra eğitim programının hangi yöntemle uygulanacağı saptanır.³⁵

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.5.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

“Başarı değerleme” ,”liyakat değerleme” ya da “etkinlik dereceleme” olarak da bilinen performans değerleme, genel olarak; personelin işteki başarısını, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.³⁶

Başka bir tanıma göre performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.³⁷ Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır.

Performans değerleme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

³⁵ Canan ÇETİN, Esra DİN, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Eğitim ve Geliştirme**, <http://www.slideshare.net/imirballi/nsan-kaynaklar-ynetimi-eitim-ve-gelitirme>

³⁶ Uğur, 2008, a.g.e. s.215

³⁷ Fındıkçı, 2002, a.g.e. s.297

1.5.2. Performans Değerlendirmenin Aamacı ve Önemi

Performans değerlendirme işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. İşletmelerin geleceği, piyasadaki rekabet şansları büyük ölçüde insan kaynaklarının verimli bir şekilde değerlendirilmesiyle mümkündür. Bu da performans değerlendirilmenin etkin kullanımı ile yakından ilgilidir.

Performans değerlendirilmenin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz.

➤ Yönetim ilişkilerinin iyileştirilmesi: Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi ve standartlarla karşılaştırılması, astların kendilerinden beklenenleri bilmeleri bakımından motivasyonunu arttırmakta üstler ise astlarını daha iyi tanıma imkanı bulduklarından onların ihtiyaç ve beklentilerine uygun yönetim davranışı geliştirmektedirler.

➤ İnsan kaynakları planlaması: İşletmelerde insan kaynakları planlaması yapılırken, mevcut personelin performans değerlerinden yararlanmaları şarttır. Buna göre gelecekte ihtiyaç duyulan personelin nicelik ve nitelikleri belirlenirken, aynı zamanda tayin ve terfi işlemlerinde de değerlendirme sonuçlarından yararlanır.

➤ Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi: Performansı değerlendirilen personelin, hangi konuda yetersiz olduğu ve bunların hangilerinin ne tür bir eğitim faaliyeti ile giderilebileceği konularda, üstlerin ya da uzmanların önerileri sonucu, eğitim ihtiyacının şekli ve boyutu da ortaya çıkmış oldu.

➤ Ücret ve ödüllerin tespiti: Özellikle bireysel performansı önemli olduğu işletmelerde performansın değerlendirme sonuçları en çok bu alanda kullanılmaktadır.

➤ İşten ayırma kararlarının verilmesi: Çalışanın işine son vermek gittikçe zorlaşmaktadır. İşte, performans değerlendirme bu işi kolaylaştırmaya yarar.³⁸

İş konusu, çalışanların düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insan doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır, çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylamak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır.³⁹

Performans değerlendirmenin önemini ve gerekliliğini üç açıdan inceleyebiliriz.

1. Örgütsel açıdan: Performans değerlendirme sistemi, örgütsel açıdan birçok avantaj yaratmaktadır. İşletmelerin klasik operasyonel insan kaynakları uygulamaları yerine, performans değerlendirme gibi yüksek katma değer yaratan araçlara daha fazla odaklandıkları görülür. Bu nedenle işletme yönetimleri, performans verilerini organizasyonun performansını geliştirmede dikkate alabilmektedirler. Çoğu işletme bu amaçla, performans hedeflerini organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedefleri ile ilişkilendirmeye yönelmektedir.

Ayrıca performans değerlendirme işletmede başarıya dayalı bir sistem, adil ve kişisel çabalara dayalı bir yarışma kültürünün gelişmesini mümkün kılacaktır.

Diğer yandan performans değerlendirme sistemi, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının işlevselliğini de güçlendirmektedir. Sistem sayesinde; işe almada kullanılan yetkinliklerin geçerliliği

³⁸ Uğur, a.g.e. s.218-219

³⁹Fındıkçı, 2002, a.g.e. s.299

sorgulanabilmekte, insan kaynakları planlaması daha rasyonel bir zeminde tanımlanabilmekte, eğitim ihtiyaç analizi daha gerçekçi bir şekilde yapılabilmekte, ücret artışları veya ödüllendirme mekanizması objektif kriterlere bağlanabilmekte ve işten çıkarma fonksiyonu daha etkin uygulanabilmektedir.

2. Yönetmel açıdan: Performans değerlendirme sistemi, yönetmel açıdan hem insan kaynağının etkin yönetimi ve kullanımıyla hem de yasal boyutuyla yakından ilişkilidir. Ayrıca yönetmel açıdan, planlama ve kontrol fonksiyonlarını da daha etkin kılmaktadır.

Yöneticiler, somut olarak belirlenmiş başarı kriterleri sayesinde, astların performans düzeyleriyle ilgili daha yapıcı ve sağlıklı geribildirimler edinerek, onların gelişimine açık yönlerini saptamada daha objektif verilere sahip olmaktadırlar.

Yönetmel açıdan sisteme diğer bi katkısı ise, çalışanın başarısını ölçümlemede objektif bir model kurgulamasına zemin hazırlamasıdır.

Performans değerleme yasal açıdan da önemlidir. Şöyleki iş hükümleri, çalışanların işten çıkarılmasında geçerli neden öngörmektedir. Geçerli nedeni mahkemede ispat etmede, performans değerlendirme sisteminin sonuçları önemli bir işlev görebilmektedir.

3. Çalışanlar açısından: Sistemin çalışanlar açısından en temel katkısı amirlerin ve işletmenin kendilerinden tam olarak ne beklediğini açık şekilde anlayabilmelerini sağlamasıdır.

Özellikle performans değerlendirme sisteminin ücret artışlarına, ödüllendirme mekanizmasına ve yükselme kriterlerine bağlandığı durumlarda, çalışanın ücret hakkaniyeti ve adaletine ilişkin algılaması olumlu yönde gelişmekte ve dikey kariyer gelişimini kendisi

şekillendirmektedir. Bunun bireysel ve kurumsal motivasyona katkısı büyüktür.⁴⁰

1.5.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çok çeşitli sayıda olan performans değerlendirme yöntemlerinden başlıcalarını aşağıdaki gibi iki grupta toplayarak inceleyebiliriz;

1. Klasik yöntemler: Klasik yöntemler grafik değerlendirme ölçeği, karşılaştırma, dereceleme ve puanlama, zorunlu seçim, kritik olay ve alan incelemesi olmak üzere altı tanedir.

2. Çağdaş yöntemler: Çağdaş yöntemler amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi, psikoteknik ve psikoanaliz, 360 derece geri bildirim ve balanced scorecard olmak üzere beş tanedir.⁴¹

a) Grafik değerlendirme ölçeği: Bu yöntem, performans değerlendirme sistemlerinin en yaygın kullanılan yöntemlerindedir. İşle ilgili bir dizi niteliğin ve bunlara ilişkin performans aralıklarının tanımlandığı grafiksel değerlendirme ölçeği, çalışanın başarısının bu kriterler açısından puanlaması amacıyla kullanılır. Kolay uygulanabilmesi ve zaman tasarrufu sağlaması açısından tercih edilmesine rağmen, özellikle güvenilirlik, sadakat gibi-soyut ve belirsiz kişisel yetkinleri barındırması nedeniyle eleştirilere de konu olan grafiksel değerlendirme ölçeği farklı biçimlerde uygulanabilmektedir.⁴²

b) Karşılaştırma yöntemi: Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan bu yöntemin esası, bir işgörenin diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici bunu yaparken kişiyi ve performansını bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği, tutum,

⁴⁰ Dolgun, 2012, a.g.e. s.166-168

⁴¹ Uğur, 2008, a.g.e. s.226

⁴² Dolgun, 2012, a.g.e. s.181

kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar.⁴³

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Diğer personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir.⁴⁴

c) Zorunlu seçim: “Kontrol Listesi Yöntemi”de adı verilen bu yöntemde, değerlendirme uzmanlarınca, ya da son değerleyici tarafından, işgörenleri çeşitli yönlerden tanımlamaya yarayacak olan kısa cümleler (işini benimseyerek yapar, becerisi yüksektir, devamı zayıftır ve b.) içeren formlar hazırlanır. Formlar işgörenlerin yöneticilerine, ya da değerleyicilerine verilerek, değerlendirilecek işgörenler için bu cümlelerden seçim yapılması istenir.

Her bir kelime grubunun puanı ve etkinlik derecesi, yalnızca uzmanlar, ya da son değerleyici tarafından bilindiği için yöneticilerin peşin yargılarının etkisi engellenmiş ve böylece daha tarafsız bir değerlendirme yapmaları sağlanmıştır.

d) Dereceleme yöntemi: İlk iki işgörenlerin başarı durumu; bilgisi, becerisi, kabiliyeti, işe uyumu ve sorumluluk bilinci gibi kriterler açısından genel olarak değerlendirilmekte idi. Bu yöntemde ise; çalışanlar her bir kriter açısından ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmektedir.

Bunun için, her kriter kendi içinde; çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli gibi derecelere ayrılmakta ve işgörenin durumu bu açılardan her kriter için işaretlenerek genel başarı durumu elde edilmektedir.

⁴³ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yay. NO:676, Erzurum, 1990, s.227

⁴⁴ Ceyhan ALDEMİR, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001, s.285

İş değerlemede olduğu gibi, burada da her kritere 100 üzerinden puan verilip, bunların derecelere dağıtılması ile de performans değerlendirme, puan yolu ile yapılabilmektedir. Bu özelliği ile dereceleme yöntemi ilk iki yönteme göre daha gerçekçi kabul edilmektedir.

e) Kritik olay yöntemi: Bu yöntem, işgörenin başarısının belirlenmesinde değişik zamanlarda yaptığı dikkat çekici işleri esas alır. Kritik olay adı verilen dikkat çekici işler, önemli bir hizmetin yapılması gibi olumlu yönde olabileceği gibi, zarar verici bir işlem yapılması gibi olumsuz yönde de olabilmektedir.

Hangi yönde olursa olsun, kritik olaylar yöneticiler tarafından zamanı ve şekli, kim tarafından gerçekleştirildiği not edilir ve böylece performans değerlemede bunların dikkate alınması sağlanmış olur. Bu yöntem performans değerlemenin sağlığını artırmakla birlikte, işgörenlerin sürekli olarak izlenmesinin yol açtığı psikolojik rahatsızlık ve davranış bozukluklarına da neden olduğu ileri sürülmektedir.

f) Alan incelemesi yönetimi: Genellikle işletmenin “İnsan Kaynakları Yönetimi” uzmanlarınca gerçekleştirilen bu yöntemde, herhangi bir form ya da grafik kullanılmaz. Değerleme uzmanı, işgöreni işinin başında iken gözlemler ve yöneticisine çeşitli sorular sorarak performansı hakkında gerekli bilgileri toplar. Daha sonra elde edilen bu bilgiler sistematik bir değerlendirmeye tabii tutularak işgörenin performans değeri bulunmuş olur.

Formaliteleri azalttığı için, yöneticilerce tercih edilen alan incelemesi yöntemi, işgörenleri iş başında oyaladığı için zaman kaybına ve psikolojik baskıya da neden olmaktadır.⁴⁵

g) Amaçlara göre yönetim yaklaşımı: Amaçlara göre yönetim, bir yönetim felsefesi olmakla birlikte, zamanla performans değerlemede de

⁴⁵ Uğur, 2008, a.g.e. s.228-231

kullanılan bir yöntem durumuna gelmiştir. Amaçlara göre performans değerlendirme yönteminde; değerlemeyi yapacak olan yönetici yada uzmanlarla işgörenler biraraya gelerek, belli bir dönem için objektif, ölçülebilir, taraflar açısından kabul edilebilir nitelik taşıyan amaçlara ulaşma derecesine göre değerlendirilmektedir.

Yöntem, açıklıkla belirlenen amaçlara ulaşma ihtiyacı ile, çalışanların katkı yapma ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi esas alan dinamik bir yöntemdir. Bu yöntemde kişileri harekete geçiren güç yöneticilerin emirleri değil, hedefe ulaşma arzusudur.

Bu yöntemde ayrıca, işletme amaçlarının tüm çalışanlarınca bilinmesi ve çalışanların karar süreçlerine katılması da önemli varsayımlardandır. Böylece, zamanla, örgüt amaçları ile birey amaçlarının bütünleşeceği düşünülmektedir.

h) Değerleme merkezi yöntemi: Özellikle yöneticilere dönük olarak yapılan bu yöntemle, personelin bilinen özelliklerinin yanında gizli kalmış yeteneklerinin de belirlenmesi ve buna bağlı olarak gelecekteki performansını tahmin etme amaçlanmaktadır. Bunun için müracaat formları dikkate alınarak benzer nitelikli kişilerden oluşan bir grup teşkil edilmekte ve yöneticisi olmayan bu gruptan çeşitli işletme sorunlarını birlikte çözmeleri istenmektedir.

Grubun çalışmaları “değerleme merkezi” adı verilen bir ortamda yapılmakta ve değerlendiriciler tarafından üyeler tek tek izlenerek davranışları ve birbirleri ile kurdukları ilişkiler hakkında bilgi toplamaktadırlar. Toplanan bu bilgiler ışığında kişilerin gelecekteki performansları hakkında tahminler yapılmaktadır.

Değerleme merkezi yönetimi, kişilerin gizli kalmış özelliklerini ortaya çıkarması ve iletişim ve işbirliği yeteneğinin değerlendirilmesine

imkan vermesi gibi olumlu yönlerine karşılık, pahalı ve zaman alıcı olması gibi olumsuzluklar da taşımaktadır.

i) Psikoteknik ve psikoanaliz yöntemi: Bu yöntem de, genellikle yöneticilere uygulanan bir değerlendirme tekniğidir. Yöneticilere uygulanmasının nedeni, pahalı olması ve uzun zaman gerektirmektir.

İşletmedeki görevli psikologlar ya da işletme dışından uzmanlarca değerlendirmesi düşünülen kişiler çeşitli psikolojik testlerden geçirilir. Bundan başka ikili görüşmeler ve gözlemler yoluyla da bilgiler toplanır. Bu bilgiler daha çok, kişilerin psikolojik davranışları, zihinsel faaliyetleri, duygusal yönleri gibi tutum ve davranışlarını niteleyen bilgilerdir.

Elde edilen bilgilerin doğrultusunda elemanın, gelecekteki performansının ne olacağı, işin ve işletmenin gelişme perspektifine uyup uymayacağı ve işletme kültürü ile uyuşup uyuşmayacağı konularında tahminlerde bulunulur.⁴⁶

j) 360 derece geri bildirim yöntemi: Bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir.

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtması ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından çalışanlar tarafından daha doğru ve daha güvenilirdir. 360 Derece Geri Bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi, organizasyonda formal olarak kullanılan performans

⁴⁶ Uğur, 2008, a.g.e. s.232-235

değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.⁴⁷

k) Balanced scorecard yöntemi: İş dünyası 1990'lı yılların başında performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getirerek performans yönetiminde önemli bir değişim noktası olan performans karnesi uygulanmaya başlamıştır. "Balanced Scorecard". Dünya çapında genel kabul görmüş bir yönetim muhasebesi aracı olan performans karnesi finansal ölçütler yanında finansal olmayan performans ölçütlerinin de kurumsal performansın çok boyutlu olarak ölçülmesini ve işletmelerin stratejilerine odaklanmasını sağlamaktadır. Şirketin mevcut durumunu yansıtmakta yetersiz kalan finansal göstergeler karar almada tek başına kullanıldıklarında karar alıcıları yanlış yönlendirmektedirler.

Balanced Scorecard, vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç ve stratejik yönetimi bütünleyen yeni bir yönetim sistemidir. Dünyada başarısı kanıtlanmış bu sistem, uluslararası iş çevrelerinde dünyaca ünlü birçok şirket tarafından yıllardır başarı ile uygulanmaktadır.⁴⁸

1.5.4. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sistemi, bir takım faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Bu sürecin başlıca faaliyetleri aşağıdaki gibi sayılabilir.

A. Değerleme ortamının hazırlanması ve kriterlerin belirlenmesi: Performans değerlemesinde önce işletme ortamının değerlemeye hazır hale getirilmesi gerekir. Hazırlık çalışmalarında en önemlisi; sendikanın

⁴⁷ Burcu ÇETİN, **360 Derece Geri Bildirim Yöntemi Nedir?**

<http://burcubcetin.blogspot.com/2010/01/360-derece-geri-bildirim-yontemi-nedir.html>

⁴⁸ Murat K.BEZİRCİ, **Balanced Scorecard Nedir? Şirketlere Nasıl Uygulanır?**, Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.,

http://marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/ce769da732947cc76937adeb316a7371.pdf

ve işgörenlerin konudan haberdar edilmesi ve onların doğru bir şekilde bilgilendirilerek çalışmalara katılımlarının sağlanmasıdır. Çünkü, insana dönük hiçbir çalışma onların katılımı olmaksızın başarıya ulaşamaz. Bu nedenle, çalışanların uygulamaya dönük şüphe ve endişeleri giderilerek, sonuçtan nasıl yararlar sağlanacağı iyi anlatılabilirse performans değerlemeden beklenen etkinlikte oranda artacaktır. Yine, tarafların katılımı ile gerçekleştirilmesi gereken bir diğer konu ise, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Değerleme neye göre yapılır? Personel, hangi kriterlere göre başarılı yada başarısız sayılacaktır? Personel, hangi kriterlere göre başarılı ya da başarısız sayılacaktır? Kısaca performansı etkileyen unsurlar nelerdir? Tüm bunların önceden belirlenmesi ve üzerinde mutabık kalınması gerekir.

B. Değerleme standartlarının belirlenmesi: Değerleme için esas alınacak olan performans standartları çalışanın dikkate alması gereken değerleri ifade eder. İş yapan kişinin, belirlenen bu değerlere ne ölçüde ulaştığı ise, onun performans derecesini ve ölçüsünü göstermiş olur. Değerleme standartları kalite, maliyet, zaman ve miktar gibi ölçülebilir değerlerden oluşur. Bu konularda belirlenecek standartlar; işletmenin geçmiş yıl verileri, iş etüdüleri sonuçları, sektör uygulamaları ya da örnek alınan lider işletme standartları olabilir.

C. Değerleyicilerin belirlenmesi ve eğitimi: Değerlemenin, kim ya da kimler tarafından yapılacağı ile seçilen değerlendirme yöntemi arasında yakın ilişki vardır. Başlıca değerlendirme yöntemleri bir sonraki aşamada açıklanacaktır. Ancak, performans değerlendirme kim tarafından yapılıyorsa yapılsın, değerlendiricilerin mutlaka eğitilmesi gerekir. Bu eğitimde değerlendiricilere; işler, yöntemler ve işgörenler hakkında ayrıntılı bilgiler verilerek, objektif ve sağlıklı bir değerlendirme yapmalarını sağlar.

D.Değerleme yönteminin belirlenmesi: Performans değerlemede kullanılan çok çeşitli yöntem ve teknik bulunmaktadır. Bu yöntem ve tekniklerden işletmenin yapısına ve özelliklerine göre en uygun olanı seçilmelidir. Değerleme yönteminin seçilmesinde işletmenin yapısı ve özelliğinin yanında yöntemin maliyeti, süresi ve değerlemeden beklenen amaç da etkili olmaktadır. Ayrıca yöntem konusunda, değerlendirilecek işgörenlerle ya da onların temsilcisi sendika ile de anlaşmaya varılmış olmalıdır.

E. Değerleme periyodlarının belirlenmesi: Performans değerlendirme, sistematik olarak belli sürelerle yapılan bir çalışma olması bakımından, sürelerin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Çünkü, değerlendiricilerin gerekli hazırlıkları yapabilmesi, işgörenlerin kendilerini geliştirebilmeleri ve değerlemenin sağlıklı olabilmesi için sürenin önceden biliniyor olması ve şartlar değişmedikçe aynı zaman aralıklarında değerlendirme yapılması gerekir.

F. Değerleme sonuçlarının geri bildirimi: Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar bu aşamada, ilgili kurullar ve yönetim kademelerinde değerlendirildikten başka, her bir çalışana da kendi performans sonuçları bildirilir. Amaç, çalışanların eksik yönlerini görmelerini ve gelişmelerini sağlamaktır. Ancak bunun için, işgörelere yaklaşım çok önemlidir. Onların değerlendirme sonuçlarını, kendileri ile tartışmak bilgi, dikkat ve hassasiyet isteyen bir konudur. Bu noktada amacın, astları tenkit etmek ya da cezalandırmak değil, motive etmek olduğu unutulmamalıdır.⁴⁹

⁴⁹ Adem UĞUR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, 2.baskı, 2008, s.222-226

1.6. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret konusu, bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında kritik bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmelidir. Günümüzde bu konu, her geçen gün biraz daha fazla tartışılmakta ve birçok ülkedeki bilimsel çalışmalara konu olmaktadır. Bu konunun bu derece yaygın ve önemli olmasının bir nedeni de, hem işgücünün arz ve talebindeki dengeler hem de temel bir aktör olarak devletin devreye girişidir. Buna sendikalar da dahil edildiğinde, ücret yönetimi çok geniş kesimleri ilgilendiren bir konu haline gelmektedir.

1.6.1. Tanım ve Amaçları

Belli bir iş karşılığında, işverenin çalışanlarına çeşitli biçimlerde para veya mal olarak ödediği bedel olarak ifade edilen ücret; diğer bir anlamda da, girişimci tarafından kiralanan işin fiyatı olarak tanımlanabilir. Buna göre ücret, insan kaynağının yaşam koşullarını ve işletmelerin karlılığını etkilemenin yanında, ulusal gelirin önemli bir kalemini de oluşturduğu için devleti ve toplumu yakından ilgilendirir.

İşletmelerde ücretlendirme yönetiminin temel amacı, hem tutarlı hem adil bir ödeme sistemi oluşturmak, hem de emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Etkin bir ücret yönetimi, işletmelere şu yararları sağlar:

- Nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmek kolaylaştırır,
- İşini yapan şekilde yapan çalışanlara kalması sağlanır,
- Piyasaya ve işletme içi dengelere uygun olarak adil bir ödeme sistemi gerçekleşir,
- İnsan kaynağının daha istekli çalışması temin edilir,

- Çalışanların moreli ve tatmini yükselir.⁵⁰

1.6.2. Ücret Çeşitleri

Ne şekilde ve hangi adla yapılırsa yapılsın tüm ücret ödemelerini başlıca dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; gayrisafi ücret, safi ücret, reel ücret ve asgari ücretdir.

a) Gayrisafi(brüt) ücret: Herhangi bir işverenin çalıştırdığı bir işçi için yapmış olduğu tüm ödemeler brüt ücreti oluşturur. Bu ödemelerin içinde esas ücretten başka sosyal yardımlar olduğu kadar, işçinin cebine girmeyen bir takım kanuni(yasal) kesinti ve ödemelerde yer alır. Bu kesintilerin başında gelir vergisi ve sosyal sigortalar primi gelir. Ayrıca zorunlu tasarruf, işsizlik sigortası gibi bazı fonlar için de kesinti olabilir.

Brüt ücret, tüm bu ödemeler dikkate alındığında, işverenin toplam işçilik maaliyetini oluşturduğu söylenebilir. Bu nedenle işveren açısından önemli olan brüt ücret ödemeleridir ve toplu sözleşmelerde brüt ücreti ön plana çıkarır.

b) Safi(net) ücret: İşverenin, işçiler için yapmış olduğu ödemeler düşüldükten sonra geriye kalan ücreti safi ya da net ücret adı verilir. Safi ücret, işçinin gerçekten eline geçen geliri ifade ettiği için bir anlamda onu satın alma gücünü de belirleyen ücret durumundadır. Bu nedenle işçiler, ödemelerin net ücret yönü ile ilgilenirler ve toplu sözleşmelerde bu konuyu ön plana çıkarırlar.

c) Reel(gerçek) ücret: Alım gücü dikkate alınarak hesaplanan ücrete “reel” ya da “gerçek” ücret adı verilir. Reel ücretin hesaplanmasında enflasyondaki gelişmeleri gösteren “fiyat indeksleri” kullanılır. Belli bir yıl baz alınarak sonraki yılların ücretleri fiyat indeksleri yardımı ile enflasyonist etkiden arındırılır ve “gerçek ücret”

⁵⁰ Dolgun, 2012, a.g.e. s.200-201

değeri bulunur. İşçinin alım gücünü yansıması bakımından gerçek ücretin önemi büyüktür. Bu nedenle araştırmacılar ve sendikalar reel ücret üzerinde dururlar ve karşılaştırmalarda esas alırlar.

d) Asgari ücret: En düşük ücret seviyesini belirten asgari ücret şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir yandan işgörene insan olması sebebi ile sosyal bakımdan uygun bir minimum yaşam seviyesi sağlamaya elverişli olan, öte yandan işverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan zorunlu karaktere sahip bir ücrettir.”

Sosyal ve insani yönü ağır basan asgari ücretin amaçları ise;

- Düşük gelirli işgöreni daha iyi ve insanca bir hayat standardına ulaştırmak,
- Çeşitli nedenlerle pazarlık gücü zayıf işgöreni korumak ve,
- Rekabetin olumsuzluklarından işgörenin etkilenmesini en aza indirmek.

e) Ücret benzerleri: İşgörene, çalışmasına karşılık verilen esas ücretin dışında bazı ödemeler yapılır ki, dolaylı ücret anlamına gelen bu ödemelerin başlıcaları şunlardır; ikramiyeler, teşvikler, fazla çalışma, primler ve sosyal yardımlar.⁵¹

1.6.3. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler

İşletmeler, çalışanlarının ücretlerini belirlerken pek çok faktörden etkilenirler. Bu faktörlerden bir kısmı, iş değerlemesi ve performansı değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi gibi işletme içinde izlenen politikalara bağlı olarak değişirken; diğer kısmı ise sendikalar, yasaların getirdiği yükümlülükler ve piyasa ücret düzeyindeki değişimler gibi

⁵¹ Uğur, 2008, a.g.e. s.140-143

işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve doğrudan kontrol edemediği ancak yakından izleyerek belirli önlemler alabildiği faktörlerdir.⁵²

Bu çalışmada ücret oluşumunu etkileyen faktörlerden en önemlileri arasında bulunan, iş değerlemesi, performans değerlemesi, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, ücret araştırmaları, ücret yapısı ve yasalar değerlendirmeye alınmıştır.

- İş değerlendirme; bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Bu sayede işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak, iş yapısı oluşturulmaktadır. Bir anlamda ücretlendirmenin temelini, işlerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi anlamında gerçekleştiren iş değerlendirme sistemi oluşturmaktadır. İş değerlendirme sisteminin işletme içerisinde objektif bir şekilde kurulması, sağlıklı bir ücretlendirmenin gerçekleştirilmesi ve eşit işe eşit ücret uygulamasının gerçekleşmesini sağlamaktadır. Böylece rasyonel, etkili ve dengeli bir ücretleme gerçekleştirilebilir.⁵³

- Performans değerlendirme yönetiminin önemli bir amacı da ücretlendirmedir. Gerçekten de objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlendirme, çalışanların belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntem olarak kendine yer bulmaktadır. Bu yöntemde direkt olarak ücret-performans ilişkisinin kurulu olması, çalışanlar açısından ücret artışının etkin çalışma sonucu elde edileceğinin bir göstergesidir. Bu nedenle, performans değerlendirme çalışmalarının objektif olarak yapılması

⁵² Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1.baskı, 2000, s.211

⁵³ Ayşe ÜNAL, “ İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme”, Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2002, s.22-23

çok önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde yapılacak olan en ufak bir hata, yanlış ücret sisteminin kurulmasına yol açabilecektir.

- İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi, işletmelerdeki ücret düzeylerini çeşitli yönlerden etkilemektedir. İşgücü piyasasında talebin az, arzın ise çok olduğu durumlarda ücretler görece de olsa düşük kalmaktadır. Piyasada işgücüne olan talep arttığında ve bunun paralelinde işgücü arzının azaldığı durumlarda ücretler belirli bir artış göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, nitelikli ve az bulunan profesyonel yönetici ve teknik elemanların ücretleri diğer çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır. Niteliksiz elemanların çok olduğu durumlarda bu tip çalışana ödenen ücretler de alt düzeye inmektedir. Bu sebeplerden dolayı işgücü piyasası, ücret oluşumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kendi özellikleri çerçevesinde ücret yapılarını oluşturmaya çalışan işletmeler, genellikle işgücü piyasasını incelemekte ve ona göre kararlar almaktadırlar. Bu perspektiften bakıldığında işletmeler ya kendileriyle aynı iş kolunda olan işletmelerde ödenen ücretleri analiz etmekte ya da benzer iş kollarındaki ücretleri temel almaktadırlar.⁵⁴

- Ücret araştırmaları sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesiyle piyasada hakim ücretler hakkında sonuçlar çıkarılır. Çeşitli işletmelerden toplanan verilerin ortalaması veya aşırı uç değerler varsa ortancası dikkate alınarak piyasa ücretleri belirlenir ve yasal, ekonomik koşullar ile işletmenin hedefleri ve ücret politikası doğrultusunda ücretlerde düzeltme yapılarak grafik üzerine işaretlenir ve piyasa ücret doğrusu çizilir. Aynı zamanda çizilen bu grafik üzerine işletmede ödenen ücret hadleri belirtilir. Böylelikle işletmenin ücret yapısıyla benzer diğer

⁵⁴ Ceyran ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.baskı, 2001, s.331

işletmelerin ücret yapısı karşılaştırılabilir. İşletmenin ücret verileri ile piyasa ücret araştırmasıyla elde edilen ücret verileri karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar saptanır. Bu karşılaştırma ve analizler tamamlandıktan sonra işletmenin ücret politikaları çeşitli yönlerden incelenir.⁵⁵

- Ücret araştırmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin yapması gereken, yürürlükteki ücretleri ile piyasa ücret araştırmaları sonuçlarını karşılaştırmak ve bazı stratejik kararlar almaktır. Söz konusu karar aşamasında belirleyici faktör genellikle, işletmenin ödeme gücü ve nitelikli elemana duyduğu ihtiyaçtır. Eğer ödeme gücü problem yaratmıyorsa ve işletme, nitelikli elemanları çekip, diğer işletmelerle rekabet etmek istiyorsa piyasa ücret düzeyinin üzerinde bir ücret politikası oluşturabilir. Şayet, işletmenin nitelikli eleman ihtiyaçı fazla değilse ya da ödeme gücü yeterli değilse bu noktada işletme, ortalama ücret düzeyine denk veya altında bir ücret politikası izlemek durumunda olacaktır.⁵⁶ Bu da söz konusu işletmenin Ücret yapısını ortaya koyacaktır.

- Ücret oluşumunu etkileyen faktörlerden bir tanesi de Yasalardır. Bir işletmede, işin önem derecesi ve o işi yapan kişinin vasıfları ne olursa olsun, çalışana asgari ücretin altında ödeme yapılamaz. Bununla birlikte, devlet gerekli gördüğu durumlarda ücretleri dondurma hakkına da sahiptir. Kısacası, devlet yasa koyma yoluyla ücretlere müdahale edebilmekte ve işletmeler de bu düzenlemelere uymak durumundadırlar.⁵⁷

⁵⁵ Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.baskı, 2001, s.240-251

⁵⁶ Serkan BAYRAKTAROğLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi Yayınları, 2003, s.163-164

⁵⁷ O. Gülrüh GÜRBÜZ, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, Literatür Yayınları Yayın No. 87, İstanbul, 2002, s.5

1.6.4. Ücret Sistemleri

Ücretin ödeme şekli her dönemde üzerinde en çok tartışılan konulardan birini oluşturur. Gerek işçi, gerekse işveren açısından tatmin sağlayacak bir ödeme şekli üzerinde anlaşılmaya çalışılır. Buna bağlı olarak da çeşitli ücret sistemleri doğmuştur.

Çok kriterlere göre farklı şekillerde belirtilebilecek olan ücretlendirme sistemleri, bu çalışmada temel olarak, Ana (kök) ücret sistemleri ve Performansa dayalı ücret sistemleri olarak iki ana başlık halinde toplanır.

A. Ana (Kök) ücret sistemleri

Ana (kök) ücret sistemleri çalışana ödenecek miktarın önceden belirlenmiş zamana ve belli bir standarda veya iş miktarına göre hesaplanmasını öngörür. Başlıca ana ücret sistemleri Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemleri, Parça Başı Ücret Sistemleri ve Götürü Ücret Sistemi olarak üçe ayrılmaktadır.

- Zaman temeline dayalı ücret sistemi: Ülkemizde de en çok uygulama alanı bulan ücret sistemi, zaman temeline dayanan ve saat ücreti ya da gündelik biçimde karşılaşılan sistemdir. Bu sistemin esası, üretimin randımanına bakılmaksızın, her zaman birimi için çalışana belirli bir ücret ödenmesidir. Diğer bir ifadeyle, çalışana ödenecek ücret, çalışanın iş başında geçirdiği zamana bağlıdır. Bu zaman; saat, gün, hafta, ay ya da yıl olabilir. Bizim ülkemizde en eski ve yaygın olarak kullanılan ücret sistemi, günlük ücret biçiminde işleyen zaman temeline dayalı ücret sistemidir. Ödeme yapılırken verim düzeyinin göz önünde bulundurulmaması, bu sistemin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. Bu sistemde zaman birimi başına ücret saptanırken, beklenen normal bir

verim göz önünde bulundurulmaktadır. Öte yandan, üretimin teknik bakımdan belirli bir tempoya bağlı olduğu ve işçinin kendi çabasıyla bu tempoyu etkileyemeyeceği bir üretim düzeninde (örneğin yürüyen şerit sistemi) de zaman temelinden başka bir ücret sisteminin uygulanması çok zordur.⁵⁸

- Parça başı ücret sistemi: Genellikle küçük işyerlerinde uygulanan parça başı ücret sistemi, bir ürün veya iş birimi için saptanan ücretin, üretilen iş birimi ile çarpılması biçiminde hesap edilir. Bu sistemde çalışanın ücret geliri, üretilen miktar ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle, parça başı ücret sistemi, çalışana fazla kazanç elde etme yönünde isteklendirir. Günümüzde kendisine her ne kadar fazla uygulama alanı bulamasa da parça başı ücret sistemi, gerçekte işletme için önemli avantajlara sahip bir plandır. Fason iş yapılan sektörlerde, yan sanayilerde ve özellikle küçük ve orta ölçekli kuruluşlarda uygulanan bu sistem, işletme esnekliğini sağlaması bakımından ayrıca dikkat çekmektedir.⁵⁹

- Götürü ücret sistemi: Bu sistemde ise, işletme içerisinde yerine getirilecek bir işin, bir veya birden fazla çalışan tarafından, önceden belirlenmiş bir ücret üzerinden yapılması söz konusudur. Burada, eğer iş zamanından önce bitirilirse, çalışana ücret dışında bir ödeme yapılmaz. Ancak, iş belirlenen süre içinde yapılmazsa çalışanın ücretinden kesinti yapılır. Bu sistemin en önemli sakıncası, çalışanın söz konusu işi, alacağı ücret değişmeyeceği için, hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışırken, işin nitelik ve kalitesine dikkat etmemesi durumudur. Bununla birlikte, söz

⁵⁸ Rıfat ÜSTÜN, **Maliyet Muhasebesi: Tekdüzen Hesap Planı Uygulamalı**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 5.baskı, 1996, s.149-150

⁵⁹ Serkan BAYRAKTAROĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi Yayınları, 2003, s.169-170

konusu işi belirlenen ölçütlere göre zamanından önce bitiren çalışanın ödüllendirilmemesi de sistemin diğer bir eksikliği oluşturmaktadır.⁶⁰

A. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Yöneticiler; sanayi devriminin başlangıcından bu yana, çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için, ödüller, teşvikler ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Motivasyon ve ödüllendirme sistemleri, bir işletmede çalışanların davranışlarını şekillendirip, işletmenin çalışanlarından beklentilerini tanımlaması nedeniyle işletmelerin stratejik yönetiminde önemli yer tutmaktadır.⁶¹ Stratejik İKY'nin günümüzde artan önemiyle birlikte, ödül sistemleri açısından da performansa dayalı ücret uygulaması ön plana çıkmaktadır. En genel tanımıyla performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir.⁶²

Performansa dayalı ücret sistemleri kendi içerisinde bir sınıflandırmaya tabi tutulursa, bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, grup performansına dayalı ücret sistemleri ve işletme performansına dayalı ücret sistemleri olarak üçlü bir yapılandırmaya sahip olduğu söylenebilir. Bireysel performans, organizasyonun ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel tanımıdır. Grup performansı, grup içerisindeki bireylerin birlikte ulaştıkları başarı

⁶⁰ Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 264

⁶¹ Selen DOĞAN, "Etkili Bir İnsan Kaynakları Politikasının Ortaya Konulmasında Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerinin Yeri ve Önemi", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 4, 1998, s.63

⁶² Ayşe ÜNAL, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s.3

derecesidir. Örgütsel performans ise, işletmenin toplam performansını anlatmaktadır.⁶³

- Bireysel performansa dayalı ücret sistemleri: Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde, bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulmaktadır ve ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Bu ücret sisteminde söz konusu olan nokta, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesidir.

⁶⁴Geçmişten günümüze bireysel performansa dayalı ücret sistemleri ile ilgili olarak kapsamlı bir araştırma yapıldığında çok farklı sistemlerin uygulanmış olduğu ve halihazırda uygulanmaya devam ettiği görülmektedir. Özellikle klasik yönetim yaklaşımının benimsendiği yıllarda, Halsey, Rowan, Bedeaux, Emerson, Taylor ve Gantt gibi ortaya koymuş olduğu ücret sistemlerine kendi isimlerini veren bilim adamları bulunmaktadır. Bu ücret sistemleri irdelendiğinde, birtakım ortak yönlerinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ücret sistemlerinin hemen hemen hepsinde asgari bir ücret garanti edilmektedir. Yani çalışan, daha önceden belirlenmiş iş saatlerinin sonucunda belirli bir ücreti almayı garanti etmektedir. Diğer önemli ortak noktaları ise, gösterecekleri bireysel performansa ve belirli kıstasların-kriterlerin yerine getirilme durumuna göre daha önceden tespit edilmiş bulunan primlere hak kazanmalarındır. Literatürde bu ücret sistemlerine primli ücret sistemleri de dendiği görülmektedir.

- Grup performansına dayalı ücret sistemleri: Çalışma koşullarındaki gelişmeler doğrultusunda işletmeler, problemlerin

⁶³ Serap BENLİGİRAY, “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 2001, s.17

⁶⁴ H. Mehmet Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2002, s.5

üstesinden gelmek için çalışanlarının bireysel performansları yerine grup performansı göstermelerini tercih edebilmektedir. İşletme yöneticileri çalışanlarını grup halinde çalışmaya yöneltebilmek için grup bazlı ücret ödeme planını uygulamaya koyar. Grup bazlı ödeme planında grubun elde ettiği sonuçlara göre tüm takım üyelerine belirli oranda ödül verilmektedir. Bireysel programlarda olduğu gibi takım programlarında da ödüller nakit ya da değerli hediyeler şeklinde olabilmektedir. Grup bazlı ödeme planının avantajları; grup üyeleri içinde ilişkilerin sıkılaştırılması ve grup performanslarını ölçümünün bireysel performans ölçümüne göre daha kolay olmasıdır. Dezavantajları ise, gruplar içerisinde kültürel çatışma olması, doğru gruplar oluşturulamaması, grup üyeleri arasında rekabet oluşması ve grup üyeleri içerisindeki performans farkının net olarak gözlemlenememesidir.⁶⁵

- İşletme performansına dayalı ücret sistemleri: Bireysel ve grup performansına dayalı ücret sistemlerinden başka, birçok işletmede, işletmenin tümünü kapsayan teşvik şemaları uygulanmaktadır. Bunlardan başlıcaları; Scanlon Sistemi, Öneri-Ödül Ücret Sistemi, Satış Değerine Göre Prim Sistemi, Kar Paylaşım Sistemi, Kazanç Paylaşım Sistemi, Duncan ve Lincoln ödeme planlarıdır. Scanlon Planı, 1936'ların sonlarına doğru Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiş, fakat II. Dünya Savaşı nedeniyle ancak 1947'de Lapointe Machine Tool Company'de uygulamaya konulabilmiştir. Scanlon, işletmenin ayakta kalmasını sağlayacak finansal verimliliği sağlamaya çalışmaktadır. İlk uygulamanın başarıyla sonuçlanmasından sonra diğer işletmeler de Scanlon Planı'nı kendilerine uyarlamışlardır. Scanlon Planı, bir teşvik planı olduğu kadar çalışanların ilişkilerini de düzenler. Yönetim ve

⁶⁵ Luis R. Gomez-Meija, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resource**, 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998, p.340-342

çalışanlardan oluşan bir takım kurma felsefesi ile, maliyetleri azaltarak ve etkinliği geliştirerek verimliliği artırmayı amaçlar. Çalışanlar, birim başına düşen işçilik maliyetinin azaltılmasıyla elde edilen kazancı paylaşırlar.⁶⁶

Kamu ve özel sektörde yoğun biçimde kullanılan Öneri-Ödül Sistemi, işletmenin etkinliğinin artırılmasında çalışanların önerilerini değerlendirmektedir. Çalışanların önerilerinin başarıyla uygulanması sonucunda ödüllendirme yapılır. Öneri sisteminin başarısı, organizasyonun tüm düzeyinde çalışanların katılımının sağlanmasını ve yönetim kademesinin desteğini gerektirir. Öneri sisteminin başarısında rol oynayan faktörler, organizasyon yönetiminin istekliliği, hedeflerin belirginliği, sorumlu bir yöneticinin belirlenmesi, yapılandırılmış ödül sisteminin oluşturulması, düzenli açıklama ve tanıtma ve de çalışanların her teklifine hızla cevap verilmesidir. Günümüzde üretim ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler sonucunda çalışanların ödüllendirilmesi farklılaşırken, işletmeler, parasal ödüllerden vazgeçip daha çok çalışanları işletme hisseleriyle ödüllendirmektedir.⁶⁷

Kazanç paylaşımı, grup teşvik sisteminden de öte bir toplam yönetim yaklaşımıdır. Kazanç Paylaşım Sistemi'nin temelinde, üretim ve maliyetler çalışanların kontrolü altında olmalı, yönetici ve çalışanlar arasında güvenilir ilişkiler sağlanmalıdır. Çalışanlar, verimliliği artırıp, kaliteyi geliştirdiklerinde ve de maliyetlerden tasarruf ettiklerinde prim almaya hak kazanmaktadır. Kazanç paylaşımının altında yatan temel amaç, ücreti kullanarak bireylerin ve organizasyonların hedeflerini

⁶⁶ B. James DİLWORTH, **Operations Management: Design, Planning and Control for Manufacturing**, McGraw-Hill Inc., USA, 1992, p.287

⁶⁷ Ahmet SELAMOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, İstanbul, 2001, s.241

birbirine bağlamaktır. Böylece, hem bireysel hem de örgütsel bazda performansın artması sağlanacaktır.⁶⁸

⁶⁸ George T. MİLKOVIČ, John W. BOUDREAU, Carolyn MİLKOVIČ, **Human Resource Management**, 8th Edition, Times Mirror Hihger Education Group, Inc., Chicago, 1997, p.510

İKİNCİ BÖLÜM

ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

2.1. İKY'DE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN ÖNEMİ

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekde bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle daha önce insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi konusunda değinildiği gibi büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri işgören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler.

İşletme için en önemli varlık olarak kabul edilen insan kaynakları ihtiyacı ne zaman doğar ? İşletme ya kurulma aşamasındadır ve doğal olarak tüm pozisyonların doldurulması söz konusu olacaktır ya da işten ayrılmalar, transfer, yükselme, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boşalan pozisyonların doldurulması gerekir. Bazen de teknolojik değişimler sonu-bilgisayar operatörlüğü- yeni görevlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir.

Önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil, “doğru işe doğru adam” bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O

nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bi işletme için yaşamsal önem taşır.

İşgören bulma ve seçme aslında işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan işgörenlerin nitelik ve niceliği önceden saptanır ya da saptanması gerekir. Tutarlı bi insan kaynakları politikası ancak boş işlere en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleşebilir. İşletmeye ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma yöntemi sonuçta işletmeye ve işgörene çok pahalıya malolabilir. Bu nedenle konuyu öncelikle işletme ve işgören açısından incelemekte yarar vardır.

İşletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişî veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işden çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Kaldı ki, işletmeye her yeni giren elemanın işe ve çervesine uyum sorunları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır.

Bir kaynakta belirtildiği gibi insan kaynaklarına yapılan yatırımın ve doğru eleman bulmanın belirli bir maliyeti vardır:

- İlanlar,
- Görüşme ve diğer seçim prosedürleri,
- Yeni elemanların işe ve işletmeye uyum göstermesi,
- Temel iş eğitim giderleri,

- Elemanların kısa sürede işten ayrılmalarının doğurduğu giderler,

- Yeni elemanların hatalarından doğan maliyetler gibi.

Konunun iş görenler açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi, iş gören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdürmeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler.

Öte yandan işgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürükler. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer.

Görüldüğü gibi işletme açısından olduğu kadar işgörenler açısından da işgören bulma politikası ve ona bağlı uygulanan teknikler çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başlangıçta alınmadıkça işletmeye ve işgörene çok pahalıya malolmaktadır. Unutmamak gerekirken bir işgöreni işletmeye almak belki kolay, ancak onu işletmeden uzaklaştırmak oldukça zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar ve hatta bir açık haksızlık varsa iş arkadaşları çıkabilir. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak, işletmenin

gerçek gereksinmelerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir.⁶⁹

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

Eleman seçimi, aday başvurular arasından, ihtiyaç duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir. İşe yeni alınacak elemanın, ilgili işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıkları, geçerli ve sağlıklı bilgi ve kaynaklara dayanılarak belirlenmesi gerekir. Zira buradaki en önemli amaç, en uygun elemanın seçilmesidir.

Bir işletmenin en önemli aktifi personelidir. Yapılan işlerle, o işi yapacak olan eleman arasındaki uyum ya da uyumsuzluk o işletmenin rekabet ortamındaki başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş analizi ve planlama ne kadar iyi yapılmışsa olursa olsun seçim süresinde yapılacak hata bütün İKY faaliyetlerini etkileyecektir.

Bu bağlamda, eleman seçiminin İKY'deki önemi şu şekilde özetlenebilir:

- Rasyonel ve etkin bir seçim süreci herşeyden önce, bütün işletme faaliyetlerinde başarının anahtarı konumundadır.
- İşletmedeki işlerle, o işi yerine getirecek eleman arasındaki uyum bir yandan ilgili etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlarken, diğer yandan, elemanın iş doyumunu yükseltecektir.
- Eleman arası olumsuz çatışmalar ve çarpışmalar çalışma hayatına olumsuz yönde etkileyecek stress önlenecektir.

⁶⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, 7.baskı, Beta, s.78-80

• Güvenli ve sağlıklı çalışma şartları, sürekli büyüme, işletmede sosyal bütünleşme gibi çalışma hayatının niteliği gelişme gösterecektir.⁷⁰

Günümüzde başarılı işletmelerin başarılarının temelinde, “iyi bir eleman seçim süreci”nin yatdığı bilinmektedir. İşletmeler, ihtiyaç duydukları elemanları işe alırken bazı seçme işlemlerinden geçirilirler ki bunlardan başlıcaları aşağıdaki gibi sayılabilir:

- ✓ Başvuru formlarının ve özgeçmişlerin incelenmesi,
- ✓ Görüşme (mülakat) yapma,
- ✓ Referansların araştırılması,
- ✓ Belli testlerden geçirme,
- ✓ Psiko-teknik uygulama,
- ✓ Diğer yöntemler.

Eleman alımında, yukarıdaki yöntemlerin yalnızca biri uygulanabileceği gibi, bir kaçını bir arada da uygulanabilmektedir. Bu durum tamamiyle, işletmenin büyüklüğüne, alınacak eleman sayısına, istenen özelliklerin çeşitliliğine ve alışkanlıklara bağlı olarak değişiklik gösterir.⁷¹

1. Başvuru formlarının ve özgeçmişlerin incelenmesi: Her işe uygun tek bir başvuru formu savunulamaz. İyi bir form, aşağıdaki gibi farklı kısımlar içerecektir.

➤ Kişisel hususlar: İsim, adres, doğum tarihi, aileyle ilgili bilgiler, sağlık durumu, ilgiler, hobiler, iletişim etkinlikleri.

➤ Eğitim ve öğretim: Okul, lise, üniversite ve lisans sonrası eğitim, işletme okulları, mesleki ve diğer nitelikler.

⁷⁰ Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.115-117

⁷¹ Uğur, 2008, a.g.e. s.103-104

➤ İş kayıtları: Daha önce girilen işlerin (tarihsel sırayla) şirketini, mevki ve sorumluluğunu, işte kalma süresini, ücret artışlarını, yapılan işlerin kısa bir özetini ve kazanılan deneyimle birlikte ayrılma sebeplerini içeren bir listesi.

➤ İmza ve tarih: Formun sonunda, imzalanması gereken, şöyle bir ifadenin bulunması iyi olur.⁷²

2. Görüşme (mülakat) yapma: Görüşme yöntemi işletmelerin eleman temininde kullandıkları en eski ve en yaygın yöntemdir. Halen ülkemizde de birçok işletme yalnızca görüşme yöntemini kullanarak eleman ihtiyacını karşılamaktadır. Görüşme yöntemi, adından da anlaşılacağı gibi adaylarla, onları işe alacak olan işletmenin ilgili yöneticileri arasındaki karşılıklı diyalogu ifade eder. Görüşme sırasında adaya çeşitli sorular sorularak; geçmişi, kişiliği, iş bilgisi, becerisi ve gelişime yatkınlığı gibi konularda bilgi edinilmeye çalışılır. Bunun için planlı ve plansız olmak üzere iki tür görüşme yönteminden söz edilir.

➤ Planlı görüşme- Bu şekilde, adaylara sorulacak sorular konunun uzmanlarınca önceden belirlenir. Adaylara yalnızca bu sorular ve bu çerçevenin dışına çıkılmaz. Adayların çok sayıda olduğu durumlarda genellikle planlı görüşme yöntemi uygulanır. Değerlendirme kolaylığının ve objektifliğinin yanında hazırlanmasının uzmanlık istemesi ve sınırlayıcı olması gibi zorlukları da gözden uzak tutulmalıdır.

➤ Plansız görüşme- Bu tür görüşme, serbest görüşme olarak da bilinir. Görüşmeci, adaya yönelik olarak tamamen sohbet niteliğinde sorular sorar ve adayı çeşitli yönleri ile tanımaya çalışır. Sorular önceden hazırlanmadığı için görüşmenin seyrine göre ve o anda akla gelen sorular sorularak yürütülür.⁷³

⁷² John FİNNİGAN, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota, 1997, s.52-53

⁷³ Adem UĞUR, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya 2008, 2.baskı, s.106-107

3. Referansların araştırılması: İşletmede personel seçimi ile yetkili kılınan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapabilir. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileri ile ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır. Verilen referanslardan gelen mektupların pek fazla önemi yoktur. Zira bu tür belgeler adayı “kötü adam” göstermekten çok “iyi adam” imajını yaratmağa çalışır. Bu nedenle mektup istemek yerine referans verilen kişilerle doğrudan ilişki kurmak, yüzyüze veya telefonla görüşmek, aday hakkında daha yararlı bilgiler sağlayabilir.

Referanslardan elde edilen bilgilere güvenebilir bi dosyada saklı tutmak gerekir. Referans bilgileri asla açığa vurulmamalıdır. Aksi halde, referans veren kişi başkalarıyla ilgili yeni talebi reddedecek ve samimi bilgiler vermekten kaçınacaktır.⁷⁴

4. Belli testlerden geçirme: Adaylarda aranılan özelliklerin tam olarak var olup olmadığı, başka bir deyişle, işe uygun olup olmadığı çeşitli testlerden geçirildikten sonra anlaşılabilir.

Uygulandıkları konulara göre çok çeşitli testlerden söz edilirse de başlıca 3 başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;

✓ Bilgi testler: Adayın alınması düşünülen işle ilgili konulardaki bilgisini anlamaya yönelik sorulardan oluşan testlerdir. Sorular, genel kültürü ölçen nitelikte olabileceği gibi, işin özelliğine göre matematik, fizik, kimya, tıbb, hukuk, işletmecilik v.b. alanlarındaki bilgileri ölçücü nitelikte de olabilir. Bilgi testlerinin en önemli özelliği; çok sayıda

⁷⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul 2013, 7.baskı, s.115

elemanı, aynı kriterlerle, objektif bir şekilde ölçme ve değ erlendirme imkanı vermesidir. Bu nedenle, kamu kurumlarında ve adayların çok sayıda olduğu başvurularda bu teknikten yararlanılır.

✓ Psikolojik testler: Genellikle psikologlar tarafından hazırlanan ve adayı ruhsal ve zihinsel yönden tanımaya yönelik testlerdir. Psikolojik testlerde kalem, kağıt ve bir takım şekiller kullanılarak adaya sorular yöneltilir ve zekası ölçülmeye çalışılır. Ayrıca bazı çarpaz sorular da psikolojik yönden tutarlılığı, kararlılığı, sinirsel tepkileri ve kavrayış çabukluğu anlaşılmaya çalışılmaktadır.

✓ Performans testler: Adayın dikkatini, işteki hızını ve başarısını ölçmeye yönelik olan performans testleri, başvurular için özelliğine göre yazılı, sözlü ya da uygulamalı olarak gerçekleştirilebilir. Performans testlerini asıl uygulandığı alanlar iş becerisinin ve kabiliyetinin aletler yardımıyla ölçülmek istendiği alanlardır. Bunun için adaylara başvurduğu iş ile ilgili aletler verilerek kullanması istenir. Kullanma süresi aletin ve işin özelliğine göre çok kısa olabileceği gibi bir kaç gün ya da hafta olabilmektedir. Aday hakkında gerçekçi bilgiler vermesine karşılık, zaman alıcı ve pahalı bir yöntem olması nedeniyle pek az işletme tarafından teçhiz edilir.⁷⁵

5. Psiko-teknik uygulama: Yukarıda açıklanan testlerin her biri yalnızca kendi alanındaki bilgilerin elde edilmesinde yardımcı olur. Halbuki, adayların işe alım kararı verilirken her yönden değerlendirilmesi gerekmektedir. İşte bu ihtiyacın karşılanması için psiko-teknik yöntemi geliştirilmiştir.

Psiko-teknik yöntemde adayı bilgi, zeka, beceri, kişilik, ilgi, tutum ve sağlık konularında ölçücü kapsamlı sorular hazırlanır. Hazırlanan soru paketleri, tüm adaylara aynı şartlarda verilerek doldurmaları sağlanır.

⁷⁵ Uğur, 2008, a.g.e. s.109-111

Böylece adayları objektif olarak değerlendirme imkanı da elde edilmiş olur.

Psiko-teknik yöntemin hazırlanması ve uygulanması ve değerlendirilmesi belli bir uzmanlık gerektirmesine, pahalı olması ve zaman alıcı olmasına karşılık kapsamlı ve objektif değerlendirmeye imkan vermesi yönüyle en etkili yöntem olduğu söylenebilir.

6. Diğer yöntemler: İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması aşamasında, yukarıda sözü edilen yöntemlerden başka da işe alma yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan başlıcaları şu şekilde sayılabilir:

- ✓ Simülasyon (örnek uygulama) yöntemi
- ✓ Biyografik bilgiler soru formu yöntemi
- ✓ Sosyometrik testler (halen çalışanlar için)
- ✓ Kendi kendini değerlendirme
- ✓ Yalan makinesi

Bir işletmede insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasında hangi yöntemin ya da yöntemlerin kullanılması gerektiğine ilişkin kararda, işletmenin büyüklüğü, imalat türü ve stratejisi gibi konular önemli rol oynar.⁷⁶

2.3. KAMU KURUMLARINDA SEÇME SINAVLARI VE MÜLAKATLAR

Eleman seçme işinde deneyim edinmemiş bölüm yöneticileri, bunu hayallerinde endişe ve sık sık da kuşkuyla canlandırırlar. Görünürde hepsi de aynı iyi niteliklere sahip adaylar arasında bir seçim yapma sorunuyla karşılaştıklarında, hangisini seçmek gerek? Bir çoğu,

⁷⁶ Uğur, 2008, a.g.e. s.112-113

nihayi seçimin, pek de tercih edilebilir görünmeyen birinin yüksek niteliklerinden çok, o kadar yüksek nitelikli olmayan birinin kişiliyi göz önünde bulundurularak yapılacağını düşünür. Kişilikle nitelik arasında denge, eleman seçiminin temel sorularından biridir; zira kişilik ve niteliğin ideal bileşimi tek bir insanda nadiren bulunur.⁷⁷ Bu sorunları gidermek için adaylara sınavlar verir ve mülakatlara girerler.

2.3.1. Test Sınavı Programları

Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Başkanının 2009 tarihli, 108 numaralı fermanı ile onaylanmış “Kamu kuruluşlarında kamu hizmetlerine yarışma vasıtasıyla kabul kuralları”nda kamu hizmetlerine kabul edilmekle ilgili test örneklerinin hazırlanması, analizi, onaylanması, test sınavlarının tertip edilmesi, hayata geçirilmesi, puanlamanın yapılması kurallarının ve idari vazifelerin sınıflandırılmasını göz önünde bulundurmakla geçiş puanının belirlenmesi Azerbaycan Cumhuriyetinin Devlet Başkanı yanında Kamu Hizmetleri konularını halleden Komisyona havale edilmiştir. Bununla ilgili Komisyon başkanının 2009, 1 Ekim tarihli 205 numaralı kararı ile “Kamu kuruluşlarında kamu hizmetlerine kabul edilmekle ilgili yapılan test sınavları için test örneklerinin hazırlanması ve analizi kuralları” onaylanmıştır. Bu kurallara uygun olarak Komisyon tarafından yapılan test sınavları zamanı adayların aşağıda gösterilen alanlarda bilgilerinin ölçülmesi maksadıyla genelleştirilmiş programlar ve metodiki içerikler hazırlanır. Bu hazırlanan içeriklerde test sınavında adaylara takdim edilecek yüz test sorusunun hazırlanmasında kullanılacak konular ve belli edebiyat içerikleri gösterilmiştir.

⁷⁷ Finnigan, 1997, a.g.e s.47

Kamu hizmetlerine kabul edilmekle ilgili yarışmalarda katılan vatandaşların test sınavına daha iyi çalışmaları maksadıyla Komisyon test sorularının hazırlanması için düzenlediği genelleştirdiği programları vatandaşların bilgisine sunmaktadır. Bunlar:

✓ Genel bakış açısı, Azerbaycan hakkında genel bilgiler ve azerbaycan dili ile ilgili test programı(5. Sınıflandırma idari vazifeler için)

✓ Genel bakış açısı, Azerbaycan hakkında genel bilgiler ve azerbaycan dili ile ilgili test programı(6 ve 7. Sınıflandırma idari vazifeler için)

✓ Yasama ile ilgili program(5. Sınıflandırma idari vazifeler için)

✓ Yasama ile ilgili program(6 ve 7. Sınıflandırma idari vazifeler için)

✓ Yönetim bilişim sistemleri(5. Sınıflandırma idari vazifeler için)

✓ Yönetim bilişim sistemleri(6 ve 7. Sınıflandırma idari vazifeler için)

✓ Mantık soruları⁷⁸

2.3.2. Mülakatların Alınması

Test sınavlarından belirlenen puanı toplayan adaylar için sonraki aşama mülakattır.

Mülakatın yapılmasındaki amaç adayların kamu kuruluşlarındaki vazifelere uygun olup olmadığını saptamaktır.

a) Mülakatı kimler yürütür: Mülakatların yürütülmesi ve sonuçlarının analizi ile görevli uzmanlar, Azerbaycan Cumhuriyetinin

⁷⁸ Azərbycan Respublikasının Dövlət İmtahan Mərkəzi <http://csc.gov.az/index.php/home/post/1270>
Erişim tarihi:25.05.2017

Başbakanı yanında Devlet Hizmeti Konuları için ayrılmış Komisyon tarafından mülakatların yürütülmesi ve gerekli hallerde mülakatların sonuçlarının analizine dahil edilen bitaraf uzmanlardır.

b) Mülakata hazırlık: Mülakatı yapacak olan uzman kişi mülakata hazırlanırken katılacağı mülakatlar hakkında bilgi aldıktan sonra Komisyonun internet sitesinden (dqm.k.az) katılacağı mülakatlar için yerleştirilen ilanlardaki malumatlarla ve mülakat programları ile tanışmalıdır. Uzman adayların özel işleri ile tanışmak için, mülakatın yapılmasıyla ilgili evrakları tertip etmek için mülakatın yapılacağı mekana mülakat başlamamıştan 10-15 dakika önce gelmelidir.

c) Adayda dikkat edilen kriterler ve değerlendirilmesi: Adayın değerlendirilmesi zamanı dikkate alınan 4 unsur vardır. Bunlar bilgi seviyesi, mesleki eğitim hazırlığı, genel dünyagörüşü ve gerekli olan diğer kriterler. Adayın bilgi seviyesinde dikkat edilecek husus kendi uzmanlık alanına ne kadar hakim olmasının belirlenmesidir. Mesleki eğitim hazırlığında adayın sahip olduğu bilgiyi uygulayıp-uygulayamadığı saptanmaktadır. Ayrıca hangi dilleri bildiyi, tecrübesinin ve öğrenme isteyinin ne seviyede olduğu, bilişim teknolojisi hakkında bilgisi belirlenmektedir. Genel dünyagörüşünde dikkate alınan adayın ülkede ve dünyada meydana gelen önemli olayları ne derecede takip ettiği ve bilgisinin olmasıdır. Gerekli olan diğer kriterlerde ise, adayın mülakat zamanı davranışı, kendini yönetmek becerisi, yöneltilen sorulara tepkisi ölçülür. Adayda aranması gereken diğer bir kriter adayın kendi kendini tahlil ve eleştirisidir. Ayrıca aday iletişim kurmada ne kadar becerikli olduğuna, aniden çıkabilecek problemlere nasıl çözüm getirebileceğine dikkat edilir. Adayın sorumluluk alması, dürüst davranması, hedefe ulaşabilmesindeki becerisi ve b. kriterler de önemlidir.

Verilen bu 4 unsur çerçevesinde her unsur için puanlama maksimum 5, minimum 2 puan üzerinden yürütülür. Puanlar toplanır, 16 ve üzeri puanı toplayan aday kamu kuruluşu için yeterli sayılmaktadır.⁷⁹

2.4. ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ

2.4.1. İş Analizi ile Eleman Seçme ve Yerleştirme Arasında İlişki

İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. En kısa tanım yapacak olursak, iş analizi işin kendisini inceler.⁸⁰

İş analizi iki yere ayrılmaktadır: İş tanımları ve iş gerekleri.

İş tanımı işin genel hatlarıyla tanıtılmasını sağlayan kısa(özet) bilgilerdir. Bu bilgiler, yapılan işin amacını, diğer işlerle olan ilişkilerini, çalışma koşullarını ve varsa kod numarası ile ait olduğu bölümü içermelidir.⁸¹

İş gerekleri, belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek gerekli şekilde yapılabilmesi için, eğitim düzeyi, öğrenim, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk ve benzeri nitelikler gerektirdiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸²

Eleman seçme ve yerleştirme, personel gereksinimi olan işin gerekleri ve koşulları ile bu işe girmek için başvuruda bulunan adayların özelliklerini bağdaştırma süreci olarak tanımlanabilir. Başarılı bir seçim şunlara dayanır:

⁷⁹ www.csc.gov.az Erişim tarihi: 25.06.2017

⁸⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2003, Beta, s.60

⁸¹ Uğur, 2008, a.g.e. s.55

⁸² Özgen ve diğerleri, 2005, a.g.e. s.68

- İşin gerek ve koşullarının doğru bir tanımının iş analizi çerçevesinde yapılmış olması,
- İşin gereklerini karşılayabilecek ve uygun niteliklere sahip, yeterli sayıda adayın başvuruda bulunmasının sağlanması,
- İş için başvuruda bulunan adayların özelliklerinin dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi,
- İş gerekleri ile adayların özelliklerinin etkili bir bağdaşımının sağlanması.

Kuşkusuz personel seçimi, bir örgütün iş insangücünü etkilice kullanması süreçlerinin yalnızca bir boyutunu oluşturur. Personel seçme süreci, genellikle, personel gereksinimi duyulan “işin kendisinin analizi ile, diğer bir anlatımla, işin tanımıyla başlar. Bu iş tanımı; işteki çalışma koşulları, yapılan işlem ve uygulamalar, kullanılan donatım, bu işi yapabilmenin gerekli kıldığı yetiştirmenin doğası ve süresi, iş için ödenen ücret, diğer işlerle ilişkileri ve yararlı olabilecek diğer bilgileri açıkça belirlemelidir.

2.4.2. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Eğitim ve Geliştirme

Fonksiyonu ile İlişkisi

Eğitim, kişilerin daha önceden belirlenen hedeflere yönelik bilgi ve beceri kazanmaları için yapılan düzenli ve sistemli bir olgudur. Eğitim yoluyla işletmeler çalışanların davranışlarında değişiklik yaratmayı amaçlarlar.

İşletmeler; işgörenlerine yeni beceriler, teknik bilgiler, sorun çözme yetenekleri ya da yeni görüş açıları kazanmaları için eğitim faaliyetlerine yöneltirler.

Eğitim yoluyla;

-işin yapılmasında öğrenme süresinde en aza indirmek,

-yürütölen işi teknolojik olarak en üst düzeyde yapabilme,

-işletme amaçlarına uygun görüşleri benimsetebilmek,

-İşletmedeki var olan sorunların çözümünü kolaylaştırmak,

-İşletme içinde rotasyon yolu ile iş gücü ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olunması,

-İşğörenlerin yeni bilgi ve yetenek kazanmalarının sağlanması gerçekleştirilmektedir.⁸³

Geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür. Çalışanlarında, kendilerini geliştirme çabası yoksa hiçbir işletme verimli biçimde çalışamaz. Bu bakımdan, en iyilerin işe alınması ve bunların eğitim ve geliştirme ile önce işe başlamadan sonra iş başında yetiştirilmesi verimliliği geliştirmenin ön koşuludur.

Her bir işçi seçilip örgüte alındıktan sonra geliştirilmelidir. Geliştirmek bir işçinin bir işi yapabilmesi için bilgisini ve becerilerini arttırmaktır. Eğer örgütte planlanmış bir geliştirme programı düzenlenmezse geliştirme harcamaları azaltılamaz. İşçiler deneyerek, diğer işçileri gözlemleyerek ve hata yaparak kendi kendilerini geliştirirler. Sonuçta bu durumdan örgüt zararlı çıkar. Bu nedenle işveren ve işçilerin bu alandaki menfaatleri karşılıklıdır.

⁸³ Emre BAHAR(2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, Aydın, <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html> Erişim tarihi:26.06.2017

İnsan kaynakları yönetiminin verimli olabilmesi, insan kaynakları yönetiminin yönetim temeli olan, motivasyon, iletişim, liderlik, ücretler, eğitim ve geliştirme gibi konularda kapasitesini uygun biçimde kullanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu süreçte personelin eğitilmesi, yani geliştirilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü personeli geliştirme çabaları örgütlerin verimliliğinde en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır.⁸⁴

2.4.3. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Performans Değerlendirme ile İlişkisi

Performans değerlendirme kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştıran bir süreçtir. Diğer bir tanımla dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, işgören yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgören seçim ve atanmasında başvurulan bir süreçtir.⁸⁵

Bir işgören işe kabul edilip yerleştirildikten ve belli bir iş için eğitildikten sonra; başarı değerlemenin ölçütlerini bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin üstü, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme ve gelişme, çoğu işgören için önemlidir. İşgörenler, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha üst görevlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum performans değerlendirmenin bireysel açıdan önemini ortaya koyar.

⁸⁴ Terane MURADOVA, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi”, Journal of Azerbaijani Studies, s.75-77

⁸⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU VE Tuncer TOKOL, “İşletme”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.320

Performans değerlemeleri, organizasyonun çalışanın performansının yönetimi ve geliştirilmesinde, zamanında ve doğru kadrolama kararlarında kullanılan gittikçe artan önemli bir araç olmuştur.

Performans değerlemesi işletme ve onun yöneticileri açısından önem taşıdığı kadar, çalışanlar açısından da değer taşır. Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek isterler ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler. Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Performans değerlendirilmesi, örgüt içerisinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacak, çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alınmasına, başarıya da başarısızlıklarının yakından izlenmesine ve yeteneklerini geliştirici önlemlerin zamanında alınmasına imkan sağlayacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmenin, çalışana işe yönelten, yönlendiren ve yetenekleri geliştiren bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir.⁸⁶

2.4.4. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin Oryantasyon ile İlişkisi

Fransızca “orientation” kelimesinden Türkçeye uyarlanmış olan oryantasyon kelimesi “Yönelme; çevre şartlarına uydurma veya uyma,

⁸⁶ İsmail BAKAN, Hakan KELLEROĞLU, **Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması**, 2003, 1.baskı, s.104-105

alışma; yeni bir çevreye alıştırma programı⁸⁷ anlamına gelmektedir. Oryantasyon eğitimi, “işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitim”dir. Oryantasyon eğitimi ile işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yoluyla yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun en kısa zamanda sağlanması amaçlanmaktadır.⁸⁸

Oryantasyon eğitiminin süresi, iki hafta ile altı ay arasında değişebilir. Birçok kurumda 1-2 gün süren oryantasyon eğitimi, bazı yerleşmiş kurumlarda her çalışan düzeyi için en az 10-15 gün süren eğitimler halindedir. Bunların dışında kalan bazı kuruluşlarda ise net bir oryantasyon eğitimi yoktur. Ancak bölüm yöneticisinin yönlendirmesi ve yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşime girerek öğrenmesi söz konusudur.⁸⁹

İşletmeler insan kaynağını verimli kullanmak ve işletme maliyetlerini azaltmak için yeni işe aldıkları çalışanları için, insan kaynakları bölümünde yapılması gereken en önemli faaliyetlerden biri de işe yeni giren çalışanlar için programları düzenlemek ve uygulamaktır. İşe alıştırma eğitimi örgütte çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı olduğundan, çalışan ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılmasında etkin bir araç niteliği taşımaktadır.⁹⁰

Personel seçimi sürecinin tüm aşamalarını tamamladıktan sonra en uygun çalışan seçilmiş olabilir. Ancak, işe kabul edilen kişinin görevini

⁸⁷ Yabancı Kelimelere Karşılıklar, membres.lycos.fr/pehlivanoglu/yukleme/yabanci%20kelimelere%20karsiliklar.pdf Erişim tarihi:26.06.2017

⁸⁸ Nurdan ÖZDEMİR, **İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi**, www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf Erişim tarihi:26.06.2017

⁸⁹ İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.baskı, Alfa Yayınları, 2003, s244-245.

⁹⁰ Ayhan KARAKAŞ, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi, C 4, S 7, 2014, s.1

tamamen bildiğini, işini tam olarak başarı ile yürüteceği kabul edilemez. Özellikle yeni mezun olmuş, ilk defa iş hayatına girmiş bireylerde uyum gösterme süreci daha uzun olabilmektedir. Araştırmalara göre yeni mezun olmuş bireylerde bazı konularda yetersizlikler olduğu tespit edilmiştir. Bu konular birey ve gruplar arası ilişki kurma ve işbirliği sağlama; ücret sistemi, işçi-işveren, amir-memur ilişkilerini düzenleme; sosyal alanlarda yetişenler için sosyal ve hukuk bilgilerini uygulama; teknik alanlarda yetişenler için fen ve matematik bilgilerini uygulama; okuma yazma ve araştırmaya karşı ilgi duyma ve alışkanlık kazanma; yararlı olma istemi, hizmet aşkı, dinamizm ve heyecan taşıma; göreve karşı yeterince ilgi duyma, işin değerini verme ve önemseme; sorumluluk duygusu ve olumlu görüş ile düşüncü geliştirmedir.⁹¹

Oryantasyon süreci bireyin işe alım süreci kadar önemlidir. Örgütlerde en önemli problemlerden biri çalışanın kendisini tam olarak örgüte ait hissetmemesi olarak düşünülürse bu tutumun olumlu yönde geliştirilmesinde işe alıştırma programlarının değeri büyüktür.⁹²

2.4.5. Eleman Seçme ve Yerleştirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Planlaması ile İlişkisi

İnsan kaynakları planlaması, işletme için gerekli olan insan ihtiyacının iç ve dış faktörlerdeki gelişme ve değişimler dikkate alınarak nicel ve nitel yönden değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve personel hareketlerinin düzenlenmesine dönük öngörü (tahmin) çalışmalarının tümüdür. Görüldüğü gibi tanım kapsamına, işletmenin gelecekte ihtiyaç

⁹¹ Ayşe KOCABACAK(2006), **İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi

⁹² Ayhan KARAKAŞ, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi, C 4, S 7, 2014, s.1

duyacak olduğu personelin hem vasıf yönünde hem de sayısal olarak öngörülmesi girdiği gibi, mevcut personelin değerlendirilerek geleceğe hazırlanmaları bakımından yapılması gerekenler de girmektedir.⁹³

Örgütlerin en değerli varlığı insan kaynağıdır. Ne kadar çok olursa olsun, insan eli, emeği ve zekası olmaksızın, diğer hammadde ve malın üretim sürecine geçmesi ve ihtiyaca yönelik bir ürüne dönüşmesi söz konusu olmayacaktır. O halde, örgütlerin önceliğinin insan kaynağı olması kaçınılmaz bir hale gelmektedir. İşte burada insan kaynakları yönetimi söz konusu olmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün, gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür. Böylece insan kaynağını planlayarak, örgütün eksik personel veya personel fazlası ile çalışmasının önüne geçilmiş olacağı gibi, iç ve dış faktörlerin etkisiyle, olası zorunlu değişim süreçlerine hazır halde bulunması sağlanacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, dinamik bir süreci ifade eder. Değişen çevre koşulları, örgütün uzun ve kısa vadeli değişim ihtiyacı, örgütün amacının gerçekleştirilmesi derecesine denk bir değişim ihtiyacının tahmini ve gerçekleştirilmesi, bu sürecin dinamik olmasını gerektirir. Bu anlamda örgüt içi denge sürekli bozulma eğilimindedir. İKP, aktif olarak bu sürecin izlenmesi ve sürekli bozulan dengenin yeniden kurulmasını sağlar.

İnsan kaynaklarının planlanması, belirlenmesi, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve denetlenmesi süreçlerinde bilimsel ve sistematik

⁹³Uđur, 2008, a.g.e. s.70

olmayan uygulamalar yararlı olmamaktadır. Parmak hesabıyla, deneme-yanılma yoluyla karar verme alışkanlığı ve savurganlığına örgütlerin daha fazla katlanamayacakları, fizibilite açısından ifade edilebilir. Bu nedenle belirli büyüklükteki örgütlerin, gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde olsun, girdileri üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, insan gücü planlarını yapmak zorunluluğu vardır.

Personel planlaması, örgütün arz talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir. Eleman seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili olarak, insan kaynakları planlamasının en öncelikli işlevi, yeterli sayıda doğru kişinin, doğru yerde bulunmasını sağlamak amacıyla önceden tahminlerde bulunmak ve bu amaçla planlama yapmaktır. Planlamada yapılabilecek hatalar, özelliklerine ve büyüklüklerine göre örgütte verimsizliğe ve hedeflerden sapmaya yol açacaklardır.⁹⁴

⁹⁴ Mesnet ARAS, **İnsan Kaynakları Planlaması**, <http://www.egitim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/186-insan-kaynaklari-planlamasi> Erişim tarihi:26.06.2017

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN KAMU KURULUŞLARINDA ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME: MEVCUT VAZİYET VE PROBLEMLER

Bu bölüm, çalışmanın teori kısmında sunulan bilgilerin yapılan uygulama çalışması ile desteklenmesini sağlayacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, hipotezleri, kullanılan yöntem, araştırmanın sınırlılıkları ve bulguların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecek başlıklardır.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Araştırmanın önemi Azerbaycanda faaliyet gösteren kamu kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, özellikle de seçme ve yerleştirme fonksiyonunun uygulama düzeyini analiz etmek, bu düzeyin geliştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunulmasıdır.

Azerbaycanda özel sektörlerde İKY uygulamaları belli bir düzeye ulaşsa da, kamu kurumlarında bu yeterli düzeye ulaşmamıştır. Tezimin de amacı eksik kalan durumları göstermektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI

Araştırma Bakü şehrinde yapılmıştır. On kamu kuruluşunda anket yöntemi(spss) kullanılarak araştırma yürütülmüştür.

a) Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular: Anketin bu bölümü, kişilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi ve kamu kuruluşunda toplam çalışma süreleriyle ilgili bilgi sorularından oluşmaktadır.

b) Kamu Kuruluşu Hakkında Bilgi: Anketin bu bölümünde kuruluşun adı, insan kaynakları bölümünün kaç yıl faaliyet göstermesi, kuruluşun yerli mi yoksa yabancı mı olması, kuruluşun faaliyet gösterdiği alan gösterilmiştir.

c) İnsan Kaynaklarına ve İşe Alım Sürecine İlişkin Sorular: Anketin bu bölümünde örneklem grubundaki yer alan kamu kuruluşlarına, kurumun insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olup olmama durumu, İ.K planlamasını yapan birim, İ.K politikalarını uygulayan birim, işletmede hangi İ.K politikalarının uygulandığı ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Bunun yanı sıra ankette işletmeye hangi dönemlerde eleman alındığı, yeni personel seçilmeden önce hangi ön çalışmaların yapıldığı, niteliklere uygun personel seçiminin önemi, personel seçiminde uygulanan teknikler, uygulanan aşamalar, yeni eleman temin etme şekli, işletmeye eleman seçiminden dikkat edilen kriterler, firmanın personel ihtiyacını hangi kaynaklardan sağladığı ve bu kaynaklara başvurma nedenleri, istenen nitelikte eleman bulmak için uygulanan tedbirlerin neler olduğu ve personel seçiminde dikkat ettikleri özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır.

3.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER VE ONLARIN YORUMLANMASI

Araştırmaya katılan kamu kuruluşları hakkında genel bir bilgi verecek olursak, kamu kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi bölümünde çalışanların %50-si kadın, %50-si erkek çalışanlar olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınlarda yaş aralığı 26-47, erkeklerde 27-55 olduğu

saptanmıştır. Çalışanların %40-ı üniversite mezunu, %40-ı mastır yapmış ve %20-si sadece orta okulu bitirmiş kişilerdir.

İşletmelerin %20-si 1-5 yıl, %10-u 5-10 yıl, yine %20-si 10-15 yıl, %10-u 15-20 ve %40-ı 20 seneden daha fazla bir süredirki faaliyette bulunmaktadır.

Sektörel dağılımı incelersek, araştırmaya katılanların çoğunluğu (%40) hizmet ve diğer sektörlerde faaliyette bulunmaktadırlar. Maliyye ve iletişim sektörlerinde ise %10`luk bir oran bulunmaktadır.

Kurumların hepsi yerli kamu kuruluşlarıdır.

Araştırma uyguladığımız şirketlere “İnsan kaynakları sisteminiz var mı?” sorusu yönlendirilmiş ve %100 oranda evet cevabı alınmıştır. Var olan bu insan kaynakları yönetimi sistemleri ise %40 oranda “kadrlar şubesi”, %30 oranda ise “insan kaynakları şubesi” diye nitelendirilmiştir. Geriye kalan %30 oranında ise diğer şikkı işaretlenmiştir. İnsan kaynakları alanı Azerbaycanda son 10 yıl içinde geliştiği için bu alanın adlandırılmasında büyük oran “kadrlar şubesi”ni içermektedir.

Araştırmada insan kaynakları müdürleri hakkındaki “Nerden mezun oldunuz?” sorusuna %30-luk kısım iktisat, %20-si pedagoji, yine %30-u hukuk, geri kalan kısmı ise diğer cevabını vermişlerdir. Azerbaycanda insan kaynakları müdürleri hukuk mezunu olmalıdır. Buna da sadece %30-luk kısım uymaktadır.

İnsan kaynakları müdürlerinin tecrübe süreleri ise farklılık göstermektedir. %30-u 5-10, %70-i ise 10 yıldan fazla tecrübeli olduklarını söylemişlerdir.

İnsan kaynaklarına bağlı olarak kaç işçi çalışıyor sorusuna cevap olarak %50-lik kısım 1-5 kişi, %20-si 5-10 kişi , yine %20-si 10-15 kişi ,

geriye kalan %10-luk kısım ise diğer cevabını seçerek anketi yanıtlamışlardır.

Tablo 1. Önermelere İlişkin Dağıtım Tablosu

Önermeler	ortalama	std sapma	Kesinlikle katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Kuruluşumuzda personel seçme standartları mevcuttur.	1.800	0.7888	%40	%40	-	%20	-
Eleman boşluğunu doldurmak için önceliğimiz kuruluşumuz dahilinden bir elemanla temin etmektir.	1.900	0.9944	%40	%40	-	%10	%10
İşletmemizde eleman seçimi için komisyon yaratılmıştır.	1.500	0.9718	%70	%20	-	-	%10
İşletmemizde belirli vazifeler için rehber kullanımı mevcuttur.	1	0	%100	-	-	-	-

Eleman işe alımı aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.	1.700	1.2516	%70	%10	-	-	%20
--	-------	--------	-----	-----	---	---	-----

Tablodan görüldüğü gibi işletmemizde belirli vazifeler için rehber kullanımı mevcuttur ifadesine katılımcılar diğer ifadelere göre daha fazla katılım göstermiş ve bu değer 1.00 ± 0.00 oranla en yüksek ortalamaya sahiptir.

İşletmemizde eleman seçimi için komisyon yaratılmıştır , eleman işe alımı aşamasında sınava tabi tutulmaktadır ve kuruluşumuzda personel seçim standartları bulunmaktadır ifadeleri sırasıyla $1,500 \pm 0,9718$, $1,700 \pm 1,2516$ ve 1.800 ± 0.7888 oranlarla yine en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olarak nitelendirilmiştir

Eleman boşluğunu doldurmak için önceliğimiz kuruluşumuz dahilinden bir elemanla temin etmektir ifadesi ise 1.900 ± 0.9944 oranla yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Ankete katılan on kamu kuruluşunun hepsinde personel devrinin hesaplandığı ortaya çıkmıştır.

Kamu kuruluşlarında insan kaynakları şubesine rehber getirilecek kişilerin seçiminde %70-i kuruluş dahilinde bu vazifeye terfi yoluyla seçilirler, %30-luk kısım ise kuruluş haricinden getirilen profesyonel kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 2. İşçi Alımında Başvurulan Kaynaklar

	Frekans	Yüzde
İşe düzeltme agenteleri	0	0
İlanlar	2	%20
Başvurular	6	%60
Eğitim kurumları	5	%50
İnternet üzerinden	2	%20
İdari yönetim tavsiyesi	4	%40
Çalışanlar aracılığı ile personel alımı	5	%50
Diğer kuruluşlar	1	%10

Yapılan anket sonucuna göre oluşturduğumuz bu tabloya göre insan kaynakları için eleman seçiminde dikkat edilen kaynaklar yüzdeleriyle verilmiştir. En çok başvurulan kaynaklar başvurular(%60), eğitim kurumları(%50) ve çalışanlar aracılığı ile personel alımı(%50)

seçenekleri olmuştur. Azalma sırasına göre liste yapacak olursak, idari yönetim tavsiyesi %40, internet üzerinden ve ilanlar yoluyla %20, diğerkuruluşlar cevabı ise %10`luk faizi göstermektedir. İşe düzeltme agentelerinden hiçbir kamu kuruluşunun yararlanmadığı görülür.

Araştırmada yeni işçi alınırken kamu kuruluşlarında genellikle dikkat edilen husus(%60) üniversiteden yeni mezun olmuş kişilerin seçimidir. Geriye kalan %40-lık kısımda ise yarı yarıya yeni kariyer hedefleri olanlar ve diğerkuruluşları üzerinde durulmuştur.

Her bir kamu kuruluşunda eleman seçme ve yerleşdirme aşaması üç bölümden ibaretdir.

Araştırmada %70 kamu kuruluşunun eleman seçme yöntemlerini uygularken rakip kamu kuruluşlarının eleman seçme yöntemlerini dikkate aldıkları ve analiz ettikleri kayda alınmıştır. Diğerkuruluşlar ise rakip kuruluşların eleman seçme yöntemlerini pek dikkate almadıkları görülmüştür.

Kamu kuruluşlarında eleman seçme aşamalarından biri olan mülakat zamanı işçilerde genellikle(%90) yüksek uzmanlık bilgisine sahip kriterde olan kişilerin seçimine dikkat edildiği saptanmıştır. %10-luk kısım ise diğerkuruluşları vermiştir.

Son olarak kamu kuruluşlarından yeni işe alınan elemanların daha verimli çalışabilmeleri açısından işe alıştırma(oryantasyon) için eğitim verip vermedikleri konusuna %90-lık bir oranda evet, %10-luk bir oranda ise hayır cevabını aldık.

SONUÇ

Günümüzde artık işletmeler için nitelikli personelin öneminin artması; işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemini de aynı doğrultuda artırmaktadır. İstenilen sayı ve kalitedeki personelin nereden ve nasıl sağlanacağı belirlenmesi ve personelin uygun işlere yerleştirilmesinin işletme için etkilerinin büyük olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak insan kaynakları yönetiminde personel seçim ve yerleştirmeye ilgili olarak yapılan bu çalışmada işletme için personelin seçiminin önemi araştırılmakta ve personel seçiminde dikkat edilen özellikler bu durumlara göre analiz edilmiştir. Bu uygulama kapsamında, on kamu kuruluşu üzerinde araştırma yapılmıştır.

Çalışmada kişilere; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve firmadaki toplam çalışma süreleriyle ilgili bilgi sorularının yanı sıra, firmanın insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip olup olmama durumu, insan kaynakları planlamasını yapan birim, işletmede işe eleman alımı süreciyle ilgili ifadelerin yer aldığı bir anket uygulanmıştır. Veriler yüz yüze anket tekniği ile uygulanmış, toplanan verilerin değerlendirilmesi ve çözümlenmesinde SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Çalışmada yer alan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin dağılımına ilişkin dağılımlar incelenmiştir. Buna ilişkin olarak kişilerin yarısının kadın yarısının erkek olduğu görülmüştür ki bu da Azerbaycanda insan kaynakları alanında erkek ve kadın eşitliğini gösterir. Ayrıca kadınlarda ve erkeklerde çalışma yaşı da hemen hemen aynıdır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu üniversite ve mastır yapmıştır, bu da bir taraftan onu gösteriyorki, Azerbaycanda çalışanların eğitim düzeyine önem verilmektedir, ama genç çalışan nüfusu eskiye oranla

artmaktadır. Müdür konumunda olanlar ise genellikle orta yaşlı kişilerdir.

İnsan kaynakları yönetimi departmanı kamu kuruluşlarında Cumhuriyetin ilanından önce “kadrlar şubesi” olarak adlandırılmıştır, Cumhuriyetin ilanından sonra isimlendirilme olarak bi müddet aynı kalmış, zaman içinde “insan kaynakları yönetimi departmanı”na dönüşmüştür. Fakat hala %40`lık bir oranda hala `kadrlar şubesi` olarak adlandırılmaktadır.

Araştırmada yer alan insan kaynakları yönetimi müdürleri genellikle iktisat ve ya hukuk mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Azerbaycanda ise iş gereği insan kaynakları müdürü hukuk mezunu olmalıdır. Müdürlerin ne kadar tecrübeli oldukları konusunda ise genellikle on yıldan fazla tecrübeli kişiler müdür konumuna gelmektedir.

Kamu kuruluşuna yeni personel seçmeden önce hangi ön çalışmaları yaptıklarına ilişkin kişilerin görüşlerine başvurulduğunda; büyük çoğunluğu üniversiteden yeni mezun olmuş kişileri seçtiklerini, diğer kısım ise işin gerektirdiği yeteneklere sahip olan ve kariyer hedefleri olan kişilerin seçimi olduğunu belirtmiştir.

Eleman seçme ve yerleşdirme aşamaları ise genellikle cv`nin değerlendirilmesi, mülakat ve bazı testlerden geçirme şeklinde olmuştur. Bazı işletmelerde ise sadece iki aşamayla bu proseduru tamamlamaktadırlar. Bu yönden zayıf bir eleman seçme ve yerleşdirme prosedurunun olduğunu görebiliriz.

Rakip kamu kuruluşlarını izlemede ise yüzde yüzlük bir sonuçla karşılaşmadık. Bu eleman seçme ve yerleşdirme açısından ortaya çıkan eksikliklerden biridir.

Son olarak kamu kuruluşlarında oryantasyon eğitimi konusunda %90-lık bir oran buna dikkat ettiğini ve oryantasyon programlarını uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Genel bir çizgide bakacak olursak, Azerbaycan`da eleman seçme ve yerleştirme, insan kaynakları yönetimi bölümünün son 10 yılda hızla gelişim göstermesiyle şimdiki halini almıştır. Eksikliklerden bazıları, bu bölümün önemli bir bölüm olarak ele alınmamasından kaynaklanmaktadır. Orta okul mezunlarının bile bulunduğu çalışanların olduğunu gözlemledik.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A. (1994). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayıncılık

ALDEMİR, C. v.b. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir

ALDEMİR, C. v.b. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 4.baskı

BAHAR, E. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Aydın, <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html> Erişim Tarihi: 26.06.2017

BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi Yayınları

BENLİGİRAY, S. (2001). İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, s.17

BEZİRCİ Murat, K. Balanced Scorecard Nedir? Şirketlere Nasıl Uygulanır?, Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.
http://marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/ce769da732947cc76937adeb316a7371.pdf Erişim Tarihi: 30.06.2017

BİLGİN Mehmet, H. (2002). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, s.5

BİNGÖL, D. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yay. NO:676, Erzurum

BOLTON, T. (1997). **Human Resource Management**, Blackwell Business, USA, s.25

CAN, H. v.b. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.baskı

ÇAĞLAR, O. İş Analistlerinin Seçimi ve İş Analizi Süreci, <http://notoku.com/is-analistlerinin-secimi-ve-is-analizi-sureci/#ixzz4JJ0yAdkK> Erişim tarihi: 02.09.2016

ÇETİN, C. v.b. İnsan Kaynakları Yönetimi: Eğitim ve Geliştirme, <http://www.slideshare.net/imirballi/nsan-kaynaklar-ynetimi-eitim-ve-gelendirme> Erişim Tarihi: 20.10.2016

DİLWORTH James, B. (1992). **Operations Management: Design, Planning and Control for Manufacturing**, McGraw-Hill Inc., USA

DOĞAN, S. (1998). Etkili Bir İnsan Kaynakları Politikasının Ortaya Konulmasında Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerinin Yeri ve Önemi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 4, s.63

DOLGUN, U. (2007). **Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Yayınevi

DOLGUN, U. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.baskı, Ekin Yayınevi

EREN, A. İş Analizinin Amaçları Nelerdir?, <http://nasilkolay.com/is-analizinin-amaclari-nelerdir> Erişim tarihi: 09.09.2016

FINDIKÇI, İ. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 4.baskı

FİNNİGAN, J. (1997). **Doğru İşe Doğru Eleman**, 2.baskı, Rota

GOMEZ-MEİJA Luis, R. v.b. (1998). **Managing Human Resource**, 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey

GÜRBÜZ Gürbüz, O. (2002). **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, Literatür Yayınları Yayın No. 87, İstanbul

HELVACI M. Akif(2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt 35, sayı: 1-2

<http://www.yeniiky.com/ise-alistirma-oryantasyon.html> Erişim Tarihi: 20.09.2016

Vikipedi, **Frederick Winslow Taylor kimdir?**

https://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor Erişim Tarihi: 04.09.2016

KARA, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, s.87-97

KARAKAŞ, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, s.1-10

KIZILOĞLU Sıdıka, D. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım**, Yüksek Lisans Tezi.

KOCABACAK, A. (2006). **İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi

KOCABACAK, A. (2011). **İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama**, Doktora Tezi.

KÖSE, T. (2007). **Ücret ve Maaş Yönetimi**, İstanbul, Tezli Yüksek Lisans Programı

KUĞU Tayfun, D. v.b. (2013) **İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması**, cilt 18, s. 301-318

MERCİN Uzman, L. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14(128-144) s. 137 <http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf> Erişim Tarihi 14.06.2017

MİLKOVİCH George, T. v.b. (1997) **Human Resource Management**, 8th Edition, Times Mirror Hihger Education Group, Inc., Chicago

MURADOVA, T. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, **Journal of Azerbaijani Studies**, s.75-77

MURAT, M. İşe Alıştırma, <http://blog.milliyet.com.tr/ise-alistirma--oryantasyon-/Blog/?BlogNo=61320> Erişim tarihi: 29.06.2017

ÖZGEN, H. v.b. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana

SABUNCUOĞLU, Z. (1994). **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel teknikler**, Bursa, Rota Ofset, 7.baskı

SABUNCUOĞLU, Z. v.b. (2001) **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa

SELAMOĞLU, A. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ders Notları, İstanbul

ŞAHİN, L. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme fonksiyonunun analizi, cilt: 11, s 2, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1126.pdf>

ŞİMŞEK Mehmet, Ş. v.b. (2007), **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi

ŞİMŞEK Mehmet, Ş. v.b. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Kitabevi

TOPALOĞLU, M. v.b. (2000). İşgörenlerin Örgütle Bütünleşmesini Sağlayan Bir Teknik Olarak İşe Alıştırma Programları, **Kooperatifçilik Dergisi**, s. 18

TORTOP, N. v.b. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.baskı, Ankara

UĞUR, A. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.baskı, Sakarya Yayıncılık

ÜNAL, A. (1998). Performansa Dayalı Ücret, **Kamu-İş Sendikası Yayını**, Ankara

ÜNAL, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme, **Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1

ÜSTÜN, R. (1996). Maliyet Muhasebesi: **Tekdüzen Hesap Planı Uygulamalı**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 5.baskı

YÜKSEL, Ö. (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara

www.isgucdergi.org Erişim Tarihi: 03.09.2016

www.csc.gov.az Erişim Tarihi: 06.05.2017

EK 1 – ANKET FORMU

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.

Şəxsi 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 Xaric

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. Müəssisənizdə kadr dövriyyəsi hesablanır mı?

Bəli

Xeyr

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

	Ta mamilə razıyam	Qi smən razıyam	Qera rsızam	R azı deyiləm	Qət i razi deyiləm
<input type="checkbox"/> Müəssisəmizdə əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş konkret işə alma standartları və seçim meyarları mövcuddur					
<input type="checkbox"/> Bir boş pozisiyaya işçi ehtiyacı olduğunda prioritetimiz müəssisə daxilindən təyin etməkdir.					
<input type="checkbox"/> Müəssisəmizdə işçilərin seçimi üçün komissiya yaradılmışdır.					
<input type="checkbox"/> Müəssisəmizdə mövcud işlər üzrə vəzifə təlimatı vardır.					
<input type="checkbox"/> 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?

Yeni məzun olmuş tələbələr
işçilər

Rəqib müəssisədən ayrılan

Sərbəst iş sahibi olan insanlar Yeni karyer hədəfləri olan
insanlarə

○ 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?

- ✓ yüksək ixtisas bilikləri
- ✓ yenilikçi fikirlərinin olması
- ✓ müəssisənin gələcəyi ilə bağlı fikir sahibi olması
- ✓ güclü ünsiyyət qurma bacarığı

○ Digər :

15. Müəssisəyə yeni qatılan işçilərə işə alışdırma təlimi verilirmi ?

Bəli

Xeyr