

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

**LİSANS BİTİRME TEZİ**  
**İşletmelerde eleman seçme ve yerleştirme sisteminin kurulması:**  
**Azerbaycan örneği**

Hazırlayan  
**Murad Rzayev**  
**1417.01037**

**BAKÜ – 2018**

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

**LİSANS BİTİRME TEZİ**  
**İŞLETMELERDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME**  
**SİSTEMİNİN KURULMASI: AZERBAYCAN ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

**Murad RZAYEV**

**1417.01037**

Danışmanı

**Öğr. Gör. İlkin MEMMEDOV**

**BAKÜ – 2018**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ  
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

---

**Kafedra “İqtisadiyyat və İşlətmə**

**TƏSDİQ EDİRƏM**

**“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018**

**BURAXILIŞ İŞİ ÜZRƏ VERİLMİŞ TAPŞIRIQ**

**“Türk Dünyası İşlətmə” fakültəsinin** Biznesin İdarəedilməsi (İşletmə)  
**ixtisası üzrə**

**təhsil alan tələbəsi**

**Rzayev Murad Oqtay**  
(adı, soyadı, atasının adı)

**Diplom işinin rəhbəri**

**Öğr. Gör. İlkin MEMMEDOV**  
(adı, soyadı, atasının adı, elmi adı və dərəcəsi)

**1. İşin mövzusu** İşlətmelerde Eleman Seçmə və Yerləşirmə Sistemini  
Kurulması: Azərbaycan örneği.

**Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti tərəfindən təsdiqlənsin**

**“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 il**

**No**

**2. Tələbənin sona yetirdiyi işin kafedraya təhvil müddəti:** 8 ay

**3. İşin məzmunu və həcmi (izahı, hesabı və eksperimental hissəsi, yeni təhlilə ehtiyacı olan müəssisələr)** Özet, Giriş, Birinci bölüm, İkinci bölüm, Üçüncü bölüm, Sonuç, Kaynakça

**4. Buraxılış işi üçün lazımi materiallar**

Kaynakça

ARMSTRONG'S (2009) Handbook Of Human Resource Management Practice, 11<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London,

ÇAVDAR Hava, ÇAVDAR Mehmet, ( 2010) İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme aşamaları, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği dergisi, İstanbul,

DANIEL Aminchi, SANDA Amina Abba, MİDALA Andrew Salau, (2014) Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education Borno State Nigeria, Journal of Education and Practice,

DOLGUN Uğur ve diğərleri , ( 2012) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,

FERECOV Rakif, ( 2011) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans değerlendirme ve uygulama, Qafqaz Ünivesitesi Yayınları, Bakü,

KAYNAK Tuğray ve diğerleri, (1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları , İstanbul,

KAYNAK Tuğray, (1996) İnsan Kaynakları Planlaması, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,

KOCABACAK Ayşe, (2011) İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,

ÖZGEN Hüseyin, (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi,

RAMAZAN Ceylan, (2013) DENİZ Taşçı ve diğerleri, Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, İstanbul,

RAMAZAN Ceylan, TOSUN Zümrüt ve diğ., (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Eskişehir,

TORTOP Nuri ve diğerleri, (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,

UĞUR Adem, (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,

ÜNAL Ayşe, (2002) İşletmelerde İnsan Kaynakları Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, Nobel Kitabevi, İstanbul,

YALÇIN Selçuk, (1994) Rasyonel Yönetim, Beta Yayınları, 5 Baskı  
İstanbul,

ZAIM Halil, MEHMET Polat, (2013) İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının  
Önem Derecesinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Siyaset  
Konferansları, İstanbul,

**5. Qrafik materiallarının siyahısı dəqiq göstəricilərlə (vacib cədvəl,  
çertyojlar, yaxud qrafiklər, nümunələr və s.) 6 şəkil**

**6. Buraxılış işi üzrə məsləhətçinin soyadı, adı, atasının adı, elmi adı və  
dərəcəsi (diplom işinin ona aid olan hissəsini göstərməklə)**

Dos. Raqif Xanbala oğlu Qasimov, Tezin Planı ve Birinci Bölümü.

## 7. Buraxılış işinin təqdimi üzrə təqvim planı:

Sıra No	İşin hissələrinin adı	Qurtarma faizi (yerinə yetirilmə)	İşin Yerinə Yetirilməsi Müddəti	
			plan üzrə	faktiki
1.	Bölüm (Ekim 2017 – Ocak 2018)			
2.	Bölüm (Şubat 2018 – Nisan 2018)			
3.	Bölüm (Mayıs 2018)			

Buraxılış işinin rəhbəri \_\_\_\_\_  
imza

Məsləhətçi \_\_\_\_\_  
imza

Tapşırığı imza üçün qəbul etdim \_\_\_\_\_  
(tələbənin imzası)

Tapşırığın qaytarılması tarixi “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018-ci il

Qeyd 1. Buraxılış işi üzrə verilmiş tapşırıq 2 nüsxədən ibarətdir. Nüsxənin biri tələbəyə verilir, ikincisi kafedrada qalır.

2. Hazırlanmış buraxılış işini tapşırıqla birlikdə tələbə DAK təqdim edir.

# BURAXILIŞ İŞİNİN PLANI

TUTANAK

BURAXILIŞ İŞİNİ PLANI

ÖZET

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇİNDE YERİ.

1.1 İKY-nin tanımı ve önemi

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin örgüt yapısı

1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları

İKİNCİ BÖLÜM

ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN İŞLETMELERDE KURULMASI

2.1 Eleman Seçme ve Yerleştirmenin fonksiyonlarının önemi.

2.2 Personel bulma Süreçleri

2.3 Uluslararası Tecrübe: Şirket Örnekleri

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZEBAYCAN İŞLETMELERİNDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME (örnek uygulama)

3.1 Çalışmanın amacı

3.2 Çalışmanın yöntemi

3.3 Mulakatlar

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR

EK 1



## ÖZET

Bu çalışma İnsan Kaynakları Yönetiminde en önemli fonksiyon olan eleman seçme ve yerleştirmenin ülkemizdeki şirketlerde nasıl uygulandığını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Eleman seçme ve yerleştirme süreci etkin bir şekilde yürütüldüğünde çalışanların gereksiz zaman kaybı ortadan kalkar ve işe alım sürecinde yöneticilerin karar alması kolaylaşır. En önemlisi ise doğru işe doğru çalışan alınır. Bu süreç elemanın sadece doğru seçilmesi ile yetinmemekte, aynı zamanda işe doğru yerleştirmekle de ilgilenmektedir. Bütün bunların doğru bir şekilde yürütülmesi işçiye yüksek motivasyon ve verimlilik artışı kazandırmaktadır.

Günümüzde işletmeleri bir birinden farklı kılan ve rekabet üstünlüğü kazandıran kaynak insan kaynağıdır. Rekabette ayırt edici özelliklerden olan ürün, pazarlama, dağıtım kanallarından sonra en son nokta insandır. İşletmelerde farklı iş ve pozisyonlar vardır. Bunların her biri değişik kişilik ve yetenek özellikleri gerektirmektedir. Bu durum işletmelerde uygun işe uygun kişiyi istihdam etme zorunluluğu yaratmıştır. İşletmelerin verimli ve etkin faaliyeti doğru seçme ve yerleştirme sürecine bağlıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde ikincil verilerden yararlanılarak İnsan Kaynakları tanımlanmaya çalışılmış, onun örgüt içindeki yeri ve fonksiyonları açıklanmıştır.

**Çalışmanın ikinci bölümünde eleman seçme ve yerleştirmenin önemi anlatılmış, süreçleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Aynı zamanda uluslararası tecrübeye örnek olarak bir kaç şirket hakkında bilgi verilmiştir.**

**Çalışmanın üçüncü bölümünde ise mulakat uygulaması yapılarak uluslararası şirketlere kıyasla Azerbaycan işletmelerinde İKY alanındaki genel durumun nasıl olduğu saptanmaya çalışılmıştır.**

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Eleman Seçme ve Yerleştirme.

## İÇİNDEKİLER

TUTANAK.....	I
BURAXILIŞ İŞİNİN PLANI.....	VI
ÖZET.....	VII
İÇİNDEKİLER .....	IX
KISALTMALAR.....	XII
ŞEKİLLER.....	XIII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇİNDE YERİ

1.1 İKY-NIN TANIMI VE ÖNEMİ .....	3
1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT YAPISI.....	5
1.2.1 Tanım.....	5
1.2.2 Etkileyen Faktörler .....	6
1.2.3 İK Departmaninin İç Organizasyonu .....	9
1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI .....	11

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMEİN İŞLETMELERDE**  
**KURULMASI**

2.1 ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME FONKSİYONLARININ ÖNEMİ.....	16
2.1.1 İhtiyacın Tanımlanması .....	17
2.1.2 Başvuru Yönetimi .....	17
2.2 PERSONEL BULMA SÜREÇLERİ .....	19
2.2.1 İşletme İçi kaynaklar .....	20
2.2.1.1 İç Transfer.....	21
2.2.1.2 Terfi .....	21
2.2.1.3 Gayri Resmi Araştırma.....	21
2.2.1.4 Beceri Envanteri .....	22
2.2.1.5 Açık İşler Bildirimi.....	22
2.2.2 İşletme Dışı Kaynaklar .....	22
2.2.3 Seçme ve Yerleştirme.....	23
2.2.3.1 Ön Görüşme.....	23
2.2.3.2 Testler .....	23
2.2.3.2.1 Bilgi Ölçüm Testleri .....	24
2.2.3.2.2 Psikoteknik Testler .....	25
2.2.3.3 İş Görüşmesi: Mulakat .....	25
2.2.3.4 Referans Araştırması .....	26
2.2.3.5 İşe Alım Kararı .....	26
2.2.3.6 Sağlık Kontrolü .....	26
2.2.3.7 İşe Başlatma.....	27
2.3 ULUSLARARASI TECRÜBE: ŞİRKET ÖRNEKLERİ .....	27
Toyota Motor Corporation .....	28
Arçelik A.Ş.....	30

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**AZERBAYCAN İŞLETMELERİNDE ELEMAN SEÇME VE**  
**YERLEŞTİRME**

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI .....	31
3.2 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....	32
3.3 MÜLAKATLAR.....	32
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	40
KAYNAKÇA .....	42
EK 1. MÜLAKAT SORULARI: .....	47

## **KISALTMALAR**

**ES-** Eleman Seçme

**İK-** İnsan Kaynakları

**İKY-** İnsan Kaynakları Yönetimi

**MMC-** Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət

## ŞEKİLLER

Şekil 1. İKY Genel Örgüt Yapısı.....	4
Şekil 2. Orta Büyüklükde Örgüt Yapısında İK bölümünün yeri.....	6
Şekil 3. Büyük Örgüt Yapısında İK Bölümünün yeri.....	7
Şekil 4. İK Planlama.....	11
Şekil 5. İKY Fonksiyonları.....	12
Şekil 6. Eleman ihtiyaç formu.....	16
Şekil 7. Personel seçim süreci yöntemleri.....	21

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeleri bir birinden farklı kılan ve rekabet üstünlüğü kazandıran kaynak insan kaynağıdır. Rekabette ayırt edici özelliklerden olan ürün, pazarlama, dağıtım kanallarından sonra en son nokta insandır. İşletmelerde farklı iş ve pozisyonlar vardır. Bunların her biri değişik kişilik ve yetenek özellikleri gerektirmektedir. Bu durum işletmelerde uygun işde uygun kişiyi istihdam etme zorunluluğu yaratmıştır. İşletmelerin verimli ve etkin faaliyeti doğru seçme ve yerleştirme sürecine bağlıdır. Bu çalışmada da Azerbaycan'daki işletmelerdeki eleman seçme ve yerleştirme süreci ele alınarak analiz edilmiştir.

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

Çalışmanın birinci bölümünde ikincil verilerden yararlanılarak İnsan Kaynakları açıklayıcı bir şekilde tanımlanmaya çalışılmış, onun örgüt içindeki yeri ve fonksiyonları aşamalı olarak sıralanarak açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde eleman seçme ve yerleştirme sürecinin önemi anlatılmış, süreçleri, yararları ve gerekleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Aynı zamanda uluslararası tecrübeye örnek olarak Toyota, Arçelik şirketleri hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise mülakat uygulaması yapılarak uluslararası şirketlere kıyasla Azerbaycan işletmelerinde İKY alanındaki



genel durumun nasıl olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için ülkenin büyük işletmelerinden olan "AZƏRSUN HOLDİG", "SOCAR" ve "GİLAN HOLDİNG"-in İnsan Kaynakları uzmanları ile görüşölüp mulakatlar yapılmıştır.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇİNDE YERİ**

Bu bölümde “ İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı tanımlanmaya çalışılmış, onun önemi, fonksiyonları ve örgüt yapısı kavramsal çerçevede ele alınmıştır.

### **1.1 İKY-NIN TANIMI VE ÖNEMİ**

İnsan Kaynakları Yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.(Kaynak, 1998: 16)

1980'lerden itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlayışa ve gerçeğe sahip olmuştur. İK kavramının gelişiyile birlikte, iş dünyasında çalışan insanlar, en azından sermaye ve teknoloji kadar değerli kaynaklar olarak görülmeye başlanmışlardır. Öyleyse nasıl ki bir işletme için teknolojiye yatırım yapmak ve kârlılık ve üretkenliği artırıyorsa, insan kaynağına yatırım da en az o kadar verimlilik artışına neden olmaktadır. Bu yaklaşım İKY'nin temelidir.(Uğur, 2008: 27)

Günümüz işletmelerinde rekabette üstün duruma geçmenin yolu, insan kaynağına gereken önemi vermektir. Bunun için de emeğe yönelik tüm kararlarda hata payını en aza indirmek gerekir. Birbirinden farklı

yapıda olan ve farklı görevlerde çalışan onca insanı etkin ve verimli bir biçimde çalıştırmak, işletmenin yaşamını garanti altına almak demektir.(<http://perakendeokulum.com/> (18.12.2017))

Uygulamada insan kaynakları etkin kullanıldığı takdirde öncelikle işgücü devir oranı düşmektedir. Bununla beraber devamsızlık oranı azalmakta, iş kazalarının neden olduğu kayıplar da en aza inmektedir. Hatalı üretim oranının düşmesi, ürün ve hizmet niteliklerinin yükselmesi, çalışma ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi ve personel ile yönetici çatışmasının azalması, insan kaynaklarının etkin kullanımının diğer sonuçlarından bazılarıdır. (Tortop, 2013: 19)

İnsan işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların nitelik ve yeteneklerini ön plana çıkararak, grup halinde çalışmaya teşvik ederek, kendisi ve işletme için en uygun davranışa yöneltilmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurlarıyla sağlanmaktadır. Burada amaç en başta eğitim olmak üzere çalışanların katkılarının en üst düzeye çıkarılması, işletmeyle bütünleşmelerinin sağlanması ve memnuniyetlerinin artırılmasıdır. (Ünal, 2002: 2)

İnsan Kaynakları Yönetiminin başlıca hedef ve işlevleri şu faktörler üzerine temellenir:

- ❖ Bireysel ve organizasyonel hedefleri bütünleştirerek, rekabetçi piyasalarda faaliyet göstermek ve hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olmak için stratejik bir avantaj sağlar,

- ❖ Çalışanların dileklerini, beklentilerini ve güdülerini göz önünde bulundurarak ve sürekli gelişmeyi sağlayarak, onları her şeyden önce “insan” olarak kabul ederler,
- ❖ Çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması nedeniyle çalışanların değişim ve başarıya odaklanmalarını sağlar,
- ❖ Çalışanların bilgi ve becerilerini en etkin ve verimli şekilde kullanmalarına ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaları için yardımcı olmak,
- ❖ Sosyal sorumluluk ve iş etiği gibi kritik faktörlerin iş kültürü içinde gelişmesini sağlar,
- ❖ Bir yandan çalışanların ve işletmenin hedeflerini en üst düzeye çıkarır, öte yandan yönetim ve diğer departmanlara katkıda bulunur.(Dolgun, 2012: 2)

## **1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT YAPISI**

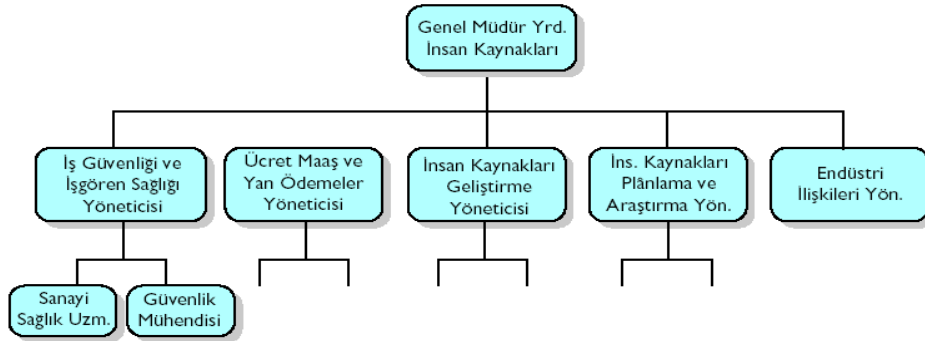
### **1.2.1 Tanım**

Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için sağlam bir örgüt yapısına sahip olması gerekir. Örgüt yapısı örgütü oluşturan işlevlerin formel ve sistematik şekilde düzenlenmesi ve işlevler arasındaki ilişkilerin kurulmasıyla ortaya çıkan tasarımdır. Organizasyon yapısı, organizasyonun performansının ve

büyümesinin ardındaki itici güçtür. Bir organizasyonun başarıya ve rekabet avantajına ulaşması için, organizasyon yapısı ile örgütün stratejik hedefleri arasında tam bir uyumun olması çok önemlidir. Uygun şekilde koordine edilmiş bir organizasyon yapısı, kurum içindeki bilgi ve iletişim akışını geliştirir.([https://www.managementstudyguide.com/\(02.03.2018\)](https://www.managementstudyguide.com/(02.03.2018)))

Yapı belirli bir “büyüklük” içerisinde bir taraftan örgütsel işlev ve görevlerdeki farklılaşma diğer taraftan “bütünleşme” ile oluşan sistematik bir kalıptır.Örgüt büyüklüğü ile birlikte farklılaşma ve bütünleşme örgütün biçimsel yapısını oluşturur.(Ceylan ve d. 2013: 12)

### Şekil 1. İKY Genel Örgüt Yapısı.



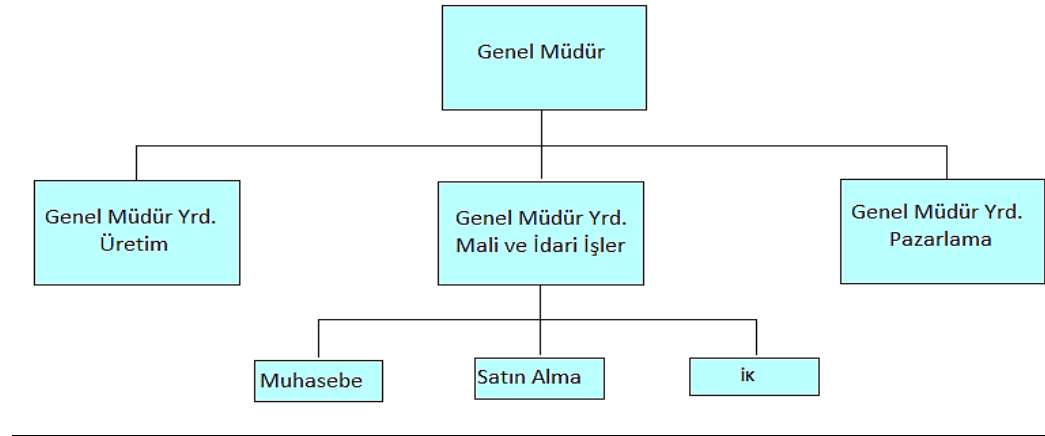
KAYNAK: [http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/\(03.03.2018\)](http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/(03.03.2018))

### 1.2.2 Etkileyen Faktörler

İşletmelerin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünü etkileyen bazı faktörler vardır ki, örgütlenme sırasında bu koşullar muhakkak dikkate alınmalıdır. Bu faktörleri şöyle sıralaya biliriz:

- ❖ **Üst yönetim felsefesi:** Bir organizasyonda, üst yönetim insan ve insan yönetiminin önemine inanmalı ve onu bir uzmanlık alanı olarak görmelidir. Bu İK bölümünü, genel organizasyon yapısında daha fazla saygın yapacaktır.
- ❖ **Örgütsel kültür:** Organizasyonda işlerin nasıl yapıldığını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlar olarak nitelendirilir. Kültür genellikle kendini gelenekler, inançlar, alışkanlıklar, yazılı politikalar ve prosedürlerle gösterir. Ayrıca örgütün bu bağlamda nasıl yapılandırıldığını da etkiler.(Ferecov, 2011: 25)

**Şekil 2. Orta Büyüklükte Örgüt Yapısında İK bölümünün yeri.**



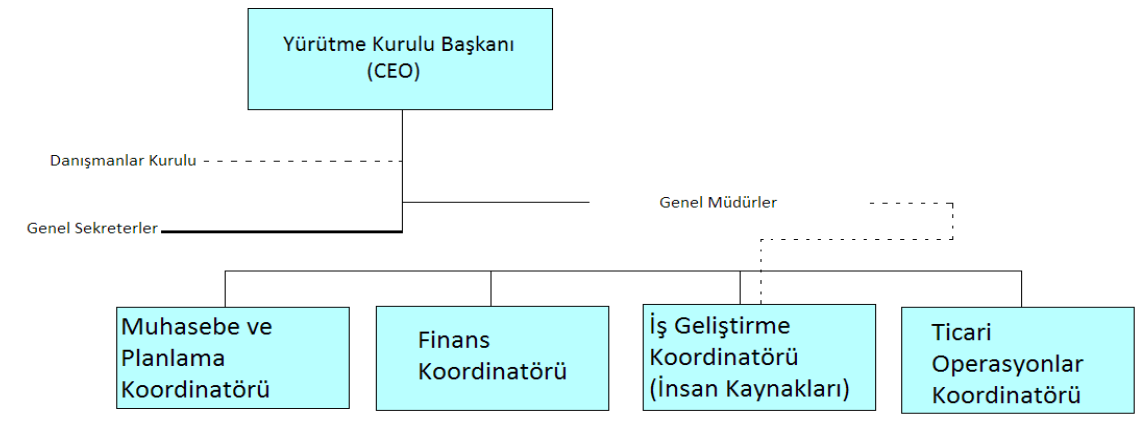
KAYNAK: [http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/\(03.03.2018\)](http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/(03.03.2018))

- ❖ **Kurumun büyüklüğü:** Daha küçük işletmeler genellikle İK departmanını kurmaya ihtiyaç duymaz çünkü çalışan sayısı düşüktür. Daha ziyade, İK departmanının yapabileceği iş çoğunlukla

bir muhasebeci veya küçük bir personel birimi tarafından yapılır. Ancak, iş büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıkça ayrı bir bölüm ortaya çıkar. Bu nedenle, bu bölüme İnsan Kaynakları Departmanı da denir.

- ❖ **Coğrafi konum:** Zamanla, eğer iş büyüyüp farklı coğrafi bölgelere yaylırsa ve fabrikalar ve şubeler açarsa, İK bölümlerini her birinde ayrı ayrı oluşturmak zorundadır. Bu bölümleri aynı anda kontrol etmek için işletmenin merkezi yönetimde ayrı bir bölüm oluşturulmalıdır. ([https://personel.omu.edu.tr/\(02.03.2018\)](https://personel.omu.edu.tr/(02.03.2018)))
- ❖ **Çalışanların doğası:** Bir kurumda çalışanların niteliklerindeki artış, ihtiyaç ve beklentilerde artışa neden olmaktadır. Bu bağlamda İK departmanının değişen çalışma ihtiyaçlarını ve işçilerin organizasyondan beklentilerini karşılayacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

### Şekil 3. Büyük Örgüt Yapısında İK Bölümünün yeri



KAYNAK: [http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/\(03.03.2018\)](http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/(03.03.2018))

- ❖ **Sendikalaşma derecesi:** Sendikalaşmaya bağlı olarak, işveren-işçi ve sendika ilişkileri önem kazanmaktadır. Başlıca sanayi ilişkileri görevi, özellikle sendikal hakların sağlanması ve toplu pazarlığın kurulması, İK bölümüdür.([http://notoku.com/\(03.03.2018\)](http://notoku.com/(03.03.2018)))

Organizasyon yapısı, İK Yönetim Hedefleri ve tanımlanan İK Modelinin bir sonucu olarak belirlenmelidir. Bu iki bileşen İK Süreçlerinin önemini tanımlar ve açık önceliklerini belirler. Organizasyon yapısı öncelikleri tanımlamamakta, öncelikler belirli İK Süreçlerine atanan örgütsel yapıya ve işgücüne yansıtılmaktadır. İK Organizasyonu İK Süreçleri hakkında net sınırlar tanımlar. Tazminat ve Faydalar birimi, çalışanların ücretlendirilmesi ve farklı tazminat stratejileri oluşturma gibi açıklayıcı konular. Yapı, İnsan Kaynaklarındaki kariyer gelişimini desteklemeli ve İK'daki kariyer yolları organizasyonel yapıyla uyumlu hale getirilmelidir.(Ferecov, 2011: 26)

### **1.2.3 İK Departmanının İç Organizasyonu**

İK departmanının iç organizasyon yapısını oluştururken, önce iki problemin yanıtlanması gerekmektedir. Bu soruların ilki İK bölümünden beklenen aktivitelerdir. Diğeri ise bu bölümde kaç kişi çalışacak.

Bildiğimiz üzere İK departmanı, insan kaynakları elde etmeyi, elde tutmayı ve performansı artırmayı planlayan birçok faaliyete sahiptir. İşletmenin üst yönetimi, hangi faaliyetlerin öncelikli olduğuna bağlı olarak alt birimler / departmanlar oluşturacaktır. Daha sonra, çalışan sayısı belirlenmeye başlayacaktır. İşteki çalışan sayısındaki artış da İK departmanının



büyümesine neden olacaktır. Genel olarak kabul edilen oran 1: 100'dür. Yani, 100 çalışana bir İK profesyonelleri istihdam edilecektir. Çalışan sayısı 200 ise iki, 500 ise beş, 1500 ise 15 kişi olacaktır. Bu sayılar iş sektörüne, bölümün stratejik niteliğine, dış kaynak kullanımına ve s. göre değişecektir.(<http://notoku.com/>(25.03.2018))

Son olarak, cevaplamamız gereken bir başka soru da İK bölümünde hangi pozisyonların olacağıdır. Onları şöyle söyleyebiliriz:

❖ **İK Üst Yönetimi:** Öncelikle İK üst yönetiminden sorumlu olması gereken şahıs belirlenmelidir. Bu kişi şirketin politika ve stratejilerini İK yönetimi ile ilişkilendirmekten sorumludur.

❖ **İK Müdürü:** Çeşitli işlevsel alanlara yayılmış programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmandır. İK yöneticisi, İK müdürü, personel yöneticisi, personel ve idari müdür veya şef gibi ünvanlar alırlar.(Ceylan, 2013: 55)

**İK Uzmanı:** İK yönetimi kariyeri için giriş seviyesi pozisyonu olarak algılanan İK uzmanlığı, görüşmeci, sistem uzmanı, ücret analisti, iş analisti ve eğitimci gibi anılır.

❖ **İnsan Kaynakları Destek Personeli:** Bu bölümün amacı, personelin çalışmalarını kolaylaştırmak ve desteğin devam etmesini sağlamaktır. İK destek personeline sekreter, bilgisayar operatörü, bilgisayar

programcısı, memur, hizmet personeli vb. bunun gibi örnekler söylemek mümkündür.(<http://www.sukrukayali.com/>(25.03.2018))

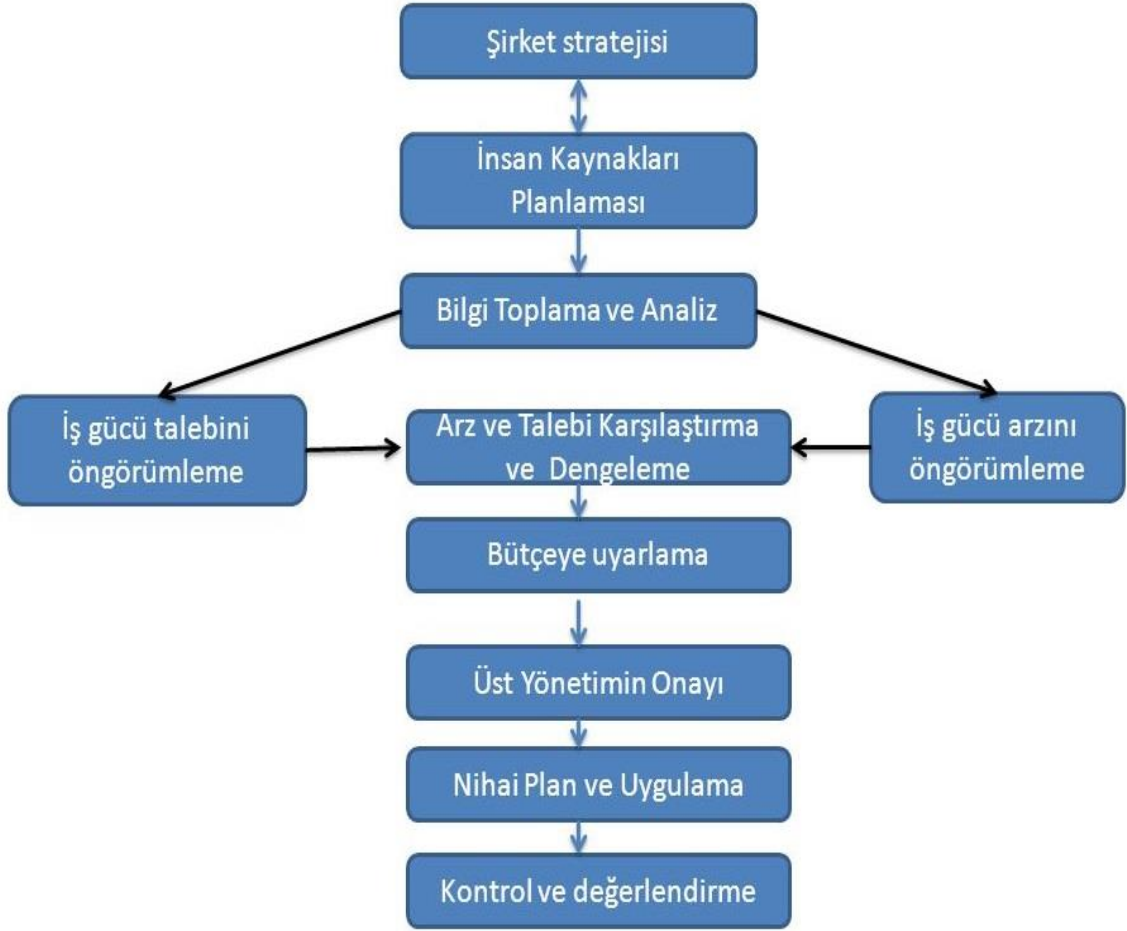
### **1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI**

İnsan kaynakları yönetiminin rolü, bir kuruluşun insan kaynaklarının hızla kullanılmasını sağlamak için tasarlanan politikaları ve programları planlamak, geliştirmek ve yönetmektir. Bu, işteki insanlarla ve bir kurum içindeki ilişkileri ile ilgili olan yönetimin bir parçasıdır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, organizasyonun tüm üyeleri arasında arzu edilen çalışma ilişkilerinin kurulması ve maksimum bireysel gelişim bu yönetimin başlıca hedeflerindedir.(<http://www.whatishumanresource.com/>(26.03.2018))

İnsan kaynakları yönetimindeki başlıca fonksiyonel alanlar şunlardır:

- ❖ **İK Planlama:** İK planlama fonksiyonunda, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için gerek duyulan çalışan sayısı ve türü belirlenir. Bu süreç planlama fonksiyonunun önemli bir parçasıdır. Çünkü planlama, İnsan Kaynaklarını tahmin etmek ve gelecekteki İnsan Kaynakları ihtiyaçlarını öngörmek için mühim bir adımdır. İK planlama stratejisinin temelinde personel ve çalışan gelişimi durmaktadır.(Zaim, 2013: 38)

#### Şekil 4. İK planlama



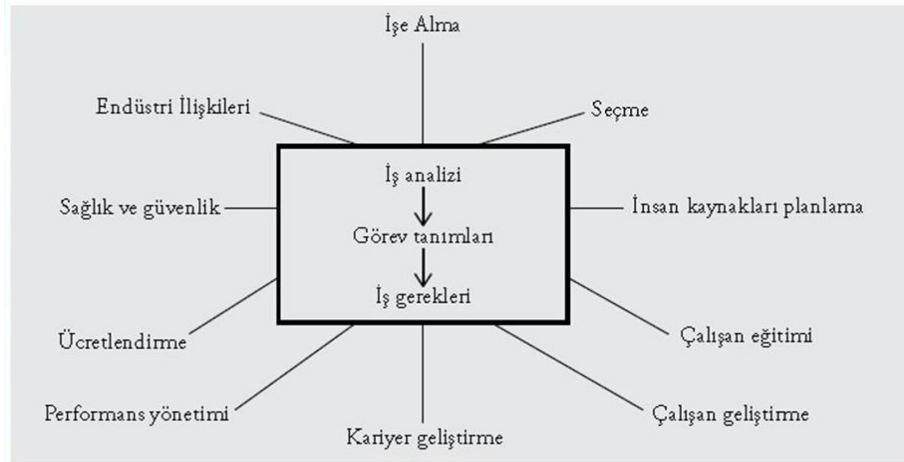
KAYNAK: <http://slideplayer.biz.tr/slide/2966744/11/images/21/İK+Planlama+Şirket+stratejisi+İnsa+Kaynakları+Planlaması>

- ❖ **İş Analizi:** İş analizi, bir işin doğasını tanımlamak ve bunu gerçekleştirmek için gerekli olan beceri ve deneyim gibi insan gereksinimlerini belirleme sürecidir. Bu sürecin son ürünü iş tanımıdır. Bir iş tanımı çalışanların iş görevlerini ve faaliyetlerini anlatır. İş tanımları yöneticiler ve çalışanlar için hayati bir bilgi kaynağıdır. Çünkü iş içeriği personel programları ve uygulamaları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. ([https://www.slideshare.net/\(26.03.2018\)](https://www.slideshare.net/(26.03.2018)))

- ❖ **Personel Bulma:** Kadrolama, bir organizasyon için insan kaynaklarının işe alınmasını ve seçimini vurgulamaktadır. Personel bulma iki kaynaktan sağlanır: İşletme içi ve işletme dışı kaynaklardan. İşletme içi kaynaklardan transfer, terfi, iş rotasyonu ve işletme içi duyurular yöntemi ile yapılır. Dış kaynaklardan ise iş kurumu, özel istihdam büroları, kitle iletişim araçları, beyin avcıları, eğitim kurumları, meslek odaları ve internet aracılığı ile personel sağlanılır.([http://www.udybelgesi.com/\(26.03.2018\)](http://www.udybelgesi.com/(26.03.2018)))
- ❖ **Oryantasyon:** Oryantasyon, yeni bir çalışanın kendini yeni işe ve işverene uyarlamasına yardımcı olan ilk adımdır. Yeni çalışanların yeni işlerini, ücret ve fayda programları, çalışma saatleri ve şirket kuralları ve beklentileri de dahil olmak üzere, tanıtacak bir yöntemdir.([http://www.kariyer.net/\(26.03.2018\)](http://www.kariyer.net/(26.03.2018)))
- ❖ **Eğitim ve Geliştirme:** Eğitim ve geliştirme işlevi, çalışanlara işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri için gerekli bilgi ve becerileri sağlar. Yeni veya deneyimsiz çalışanlara eğitim sağlamanın yanı sıra, kuruluşlar deneyimli çalışanlar için eğitim programları sunmaktadır. Bu programlar, çalışanların işlerini kabul edilebilir seviyelerde gerçekleştirebilmelerini sağlamada yararlı araçlar sunmaktadır.(Yarımkaya, 2011: 28)
- ❖ **Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme işlevi, çalışan performansını kabul edilebilir seviyelerde olduğundan emin olmak

için yapılır. İnsan kaynakları profesyonelleri genellikle performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinden ve yönetilmesinden sorumludur, ancak çalışan performansının gerçek değerlendirmesi denetçilerin ve yöneticilerin sorumluluğundadır. Ücret, terfi ve disiplin cezası için bir temel oluşturmanın yanı sıra, performans iyileştirme çalışmaları ve çalışan gelişimi için performans değerlendirme bilgileri önemlidir.(<http://www.kariyer.net/>(26.03.2018,))

### Şekil 5. İKY Fonksiyonları.



KAYNAK:[http://images.slideplayer.biz.tr/33/10266162/slides/slide\\_9.jpg/](http://images.slideplayer.biz.tr/33/10266162/slides/slide_9.jpg/)(26.03.2018,12:00)

- ❖ **Kariyer Planlaması:** Kariyer, bir kişinin çalışma hayatı boyunca bir mesleki alanda ilerlemesi ve bu şekilde deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kariyer yönetimi, kişinin bireysel hedeflerine ulaşmaya çalışırken bu hedefleri kurumsal hedeflerle eşleştirmesidir. Birey bu doğrultuda yapılacak çalışmalarla bireysel kariyer planları gerçekleştirirken, kurum İK ihtiyaçlarını karşılamak için hedefler,

planlar ve stratejiler yaratarak eylemde bulunur. Bu aşamada önemli olan, her iki tarafın ortak beklentileri karşılıklı olarak paylaşması ve bu beklentilerin düzenli aralıklarla kontrol edilmesidir.([https://tuncaygoymen.blogspot.ru/\(26.03.2018\)](https://tuncaygoymen.blogspot.ru/(26.03.2018)))

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN İŞLETMELERDE KURULMASI**

#### **2.1 ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME FONKSİYONLARININ ÖNEMİ**

Bir işletmeyi yönlendiren ve başarıya ya da başarısızlığına yol açan en önemli unsur, insan gücüdür. İnsan gücünün, işin gerçek ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve en faydalı olanı seçebilecek düzeyde olması, İnsan Kaynaklarının doğru ve etkin kullanımının ilk adımıdır.  
([https://www.managementstudyguide.com/\(11.05.2018\)\)](https://www.managementstudyguide.com/(11.05.2018))))

Entellektüel sermaye, bir kurumun başarısında en önemli faktördür. Bu nedenle doğru adayların doğru mesleklere yerleştirilmesi, İnsan Kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olup stratejik insan kaynakları planlamasının en önemli işlevlerinden biridir.  
([https://www.hermesiletisim.net/\(11.05.2018\)\)](https://www.hermesiletisim.net/(11.05.2018))))

Kuruluşların hepsi doğal olarak en iyilerle çalışmak istemekte ve bu konuda herkes kendince birşeyler yapmaya çalışmaktadır. Peki, en iyi nedir? Bu sorunun yanıtını her kuruluş kendisi için vermelidir. Pazarlama satış kuruluşu için en iyi olan bir kişi, üretim kuruluşu için en iyi olmayabilir. Eğitim dönemini birincilikle bitiren fakat sosyal yönü zayıf olan bir kişi, kuruluş içinde takım çalışması gerektiren bir iş için uygun olmayabilir. Öyleyse en iyi kişi, organizasyonun yapısı içerisinde kuruluşun hedeflerine

ulaşmasında katkı sağlayacak bir kişi olarak tanımlanmalıdır.(Yarımkaya, 2011:21)

En iyi personeli bulmak için Seçme ve Yerleştirme sürecinin bir takım aşamalarını takip etmeliyiz. Bunlar:

- ❖ İhtiyacın Tanımlanması,
- ❖ Başvuru Yönetimi.(<http://notoku.com/>(03.03.2018))

### **2.1.1 İhtiyacın Tanımlanması**

Planlamadan sonra işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin organizasyondaki yeri, iş tanımı, ücreti, işin gerektirdiği asgari kriterleri tanımlanmış olmalıdır. Bu aşamada İnsan Kaynaklarının başlıca görevi uygun adayların başvurmasını sağlamak ve onların arasından işletmeye en uygununu seçmektir. Süreci gerçekleştirmek için hem işletme içi hem de işletme dışı kaynaklardan yararlanılmaktadır. (<http://cdn.istanbul.edu.tr/>(13.05.2018))

### **2.1.2 Başvuru Yönetimi**

Günümüzde birden fazla işe alım yönetimi kullanılmaktadır. Bu aşamada bilgi sistemlerinin gelişmesi zaman kazandırıcı role sahiptir. Adayların başvurusu zamanı önemli olan onların fazla olması değil, ihtiyaca uygun olmasıdır. Bunun için de uygun başvuru araçları seçilmelidir.(Zaim, 2013: 39)

- ❖ **Açık duyuru sistemi:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu personeli mevcut çalışanları arasından seçmesi, hem deneyimli ve en iyi çalışanın içeride kalmasını sağlayacak, hem de çalışanı motive edecektir. Bu işi yaparken işletme maksimum adaletli olmaya çalışmalıdır. Şöyle



ki, öncelikle ilan işletme içi verilmeli ve başvuruların kimliği gizli tutulmalıdır. Çalışan başvurusuna “hayır” cevabı aldığında bunu kimse bilmemelidir. Bu motivasyon düşüklüğüne sebep ola bilir.

- ❖ **Gazete ilanı:** Genelde en çok kullanılan başvuru araçlarından biridir. Ancak bu ilanların sınırlı bilgi içermesi uygun olmayan başvuru oranını da artırmaktadır. Bu yüzden gazete ilanının etkinliğinin sorgulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Buna rağmen, özellikle yerel alımlarda, yerel gazetelerin etkinliğini de göz önüne almakta yarar vardır.(Yarımkaya, 2011:22)
- ❖ **E-ortam:** Günümüzde bilgi sistemlerinin gelişmesi ve E-ortam kullanımının yaygınlaşması daha fazla adaya ulaşma olanağı sağlamaktadır. Bu amaçla işletmeler kendi web sitelerini kura bilir veya mevcut danışmanlık şirketlerinin sitelerine üye olarak oradan ilan vere bilirler.
- ❖ **Üniversite ilişkileri:** Üniversiteler uzmanlık pozisyonu için en önemli kaynaktır. Bu nedenle işletmeler üniversitelerle iletişime girerek buradan kendilerine çalışan temin edebilirler.(Yarımkaya, 2011: 23)

## Şekil 6. Eleman ihtiyaç formu

ELEMAN İSTEK FORMU	ELEMAN İSTEK FORMU
Görevin İş Ailesi/Seviyesi/Pozisyon Tipi:	İş Tanımı
Bölüm:	İş Kapsamı
Nedeni: Yeni Pozisyon, Ek Eleman Gereksinimi	Yetkinlikler
İşten Ayrılma	Aranan Özellikler
Bağlı Olacağı Yönetici:	Eğitimi
İşe Başlaması İstenen Tarih:	Deneyim
İstenen Eleman Sayısı:	İhtisas
Bütçe Planında Var mı?	Yabancı Dil Bilgisi
Aylık Ücret ..... TL/ay	Kuruluşumuzda önerebileceğiniz bir aday yoktur.
Ek Faydalar:	
İstekte Bulunan Yönetici:	
İnsan Kaynakları Yöneticisi	
İlgili Bölüm Müdürü	
Genel Müdür	

**KAYNAK:** Azmi Yarımkaaya, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Sanayi Odası, 2011, s 22

## 2.2 PERSONEL BULMA SÜREÇLERİ

Eleman Seçme ve Yerleştirme süreçleri işletmelerin önem vermesi gereken süreçlerdendir. İşlerin doğru yürütülebilmesi için doğru işe alım önemlidir. Bu sürecin doğru bir şekilde yapılması gelecekte kurumun karşılaşılabileceği

bir takım olası problemlerin ve yanlış uygulamaların önüne geçmektedir.  
([http://blog.milliyet.com.tr/\(16.05.2018\)\)](http://blog.milliyet.com.tr/(16.05.2018))))

İşletme çalışan temin etmeden önce hangi kaynağı kullanacağına karar verirken iki hususa dikkat etmelidir. Bunlardan biri hangi işe çalışan arandığı ve o işin hangi gereklere sahip olması, diğeri ise o işi yapacak kişide olması gereken özelliklerin neler olduğudur.(Çavdar, 2010:81)

İşletme kendine gerekli olan personeli iki kaynaktan temin edebilir:

- a. İşletme İçi Kaynaklardan,
- b. İşletme Dışı Kaynaklardan. ([https://www.udybelgesi.com/\(16.05.2018,,\)](https://www.udybelgesi.com/(16.05.2018,,)))

### **2.2.1 İşletme İçi kaynaklar**

Personel ihtiyacının giderilmesi için işletmenin ilk baş vurduğu kaynaklardandır. Faydalarını şöyle sıralaya biliriz:

- ❖ İşleme içi hareketliliği artırır,
- ❖ Motivasyonu artırır,
- ❖ Az maliyetlidir,
- ❖ En iyilerin dışarıya göçünü engeller,
- ❖ Hızlı eleman adaptasyonu sonucu verimliliği artırır.(Ünal, 2002: 3)

Burada iç kaynak olarak iç transfer, terfi, gayri resmi araştırma, beceri envanteri ve açık işler bildirimini gibi uygulamalar kullanılmaktadır.

### **2.2.1.1 İç Transfer**

İşletmede boşalan bir görev yerine kurum içinden “aynı düzeyde” başka birinin atanmasına iç transfer denilir. Bu uygulama kolay ve az maliyetli olması bakımından işletmeler için avantaj sağlamaktadır. Ama bununla birlikte iç transferin bazı olumsuz yönleri de vardır. Örneğin; yeni atanan personelin eski iş yeri boş kalırsa, işletme yeniden personel ihtiyacı duya bilir. Yeni gelen işçinin performansını artırması zaman ala bilir. Bunun sonucu olarak da işletme verimlilik kaybına uğrar.(Ceylan, 2013: 71)

### **2.2.1.2 Terfi**

Terfi, bir çalışanın bulunduğu görevden yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzey bir göreve geçmesidir.

Bu uygulama çalışanlarda motivasyon yaratıcı bir yöne sahiptir. Kendisine değer verildiğini gören eleman daha verimli bir şekilde çalışmaya başlayacak ve kuruma bağlılığı biraz daha artacaktır. Bu durum kendisini üretim, kalite verimlilik artışında gösterecektir. Sonuç olarak hem işletme daha karlı, hem de işçi ve işveren daha mutlu olacaktır. (Çavdar, 2013: 83)

### **2.2.1.3 Gayri Resmi Araştırma**

Gayri resmi araştırmada boşalmış iş pozisyonu için adaylar İnsan Kaynakları bölümünün ve bölüm yöneticisinin görüşmesi ile belirlenir. Personel açığı bulunan yönetici bu ihtiyacını İnsan Kaynakları bölümüne bildirir ve uygun adaylar hakkında bilgi edinir. Boş pozisyona adayların bulunması için bölüm yöneticisi tarafından araştırma yapılır. Uygun adaylarla görüşen yönetici ya ilk görüşdüğü işgörene iş teklifinde bulunur,

yada bir kaç görüşmeden sonra beğendiği adaya iş teklifi gönderir. Bu yöntem işletmeler tarafında oldukça yaygın kullanılsa da, diğer adayların başvuru olanağını engellediği için çalışanlar tarafında olumsuz karşılanmaktadır. (Armstrong's, 2009: 520)

#### **2.2.1.4 Beceri Envanteri**

Çalışanların beceri ve niteliklerini ayrıntılı bir şekilde gösteren listedir. Boş bir pozisyon olduğu zaman bu listedekiler dikkatlice incelenerek o iş için en uygun aday seçilir. Bu yöntem şirket içinde personelin moral ve motivasyonunu da artırır.(Daniel, 2014: 65)

#### **2.2.1.5 Açık İşler Bildirimi**

Açık işler bildirimi, örgütdeki çalışanlara, duyuru veya ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesidir. Bu uygulama en şeffaf çalışan bulma işlevlerinden biridir. Tüm çalışanlara boş pozisyon için aday olma olanağı sağlar.(Yalçın, 1994: 27)

#### **2.2.2 İşletme Dışı Kaynaklar**

İşgören ihtiyacının giderilmesinde iç kaynak kullanımı öncelikli olsa da, diğer boşalan yerleri doldurmakta yeterli olmayabilir. Örneğin: terfi yolu ile bir personelin daha üst pozisyona atanması alt pozisyonların boş kalmasına neden olacaktır.

Çalışanı dış kaynaklardan temin ederken işletmeler birkaç şeye dikkat etmelidir. Bu zaman işletmelerin amacı nasıl olursa olsun o pozisyonu doldurmak olmamalıdır. Uygun olmayan yöntemlerle uygunsuz çalışanın

seçilmesi gelecekte işletmenin imajını da zedeleyebileceği unutulmamalıdır.  
(Kaynak, 1996: 83)

### **2.2.3 Seçme ve Yerleştirme**

Personel seçimi, iş gören bulma çabası sonucu oluşturulan aday havuzu içerisinde işin niteliklerine uygun en iyiyi seçme ve yerleştirme sürecidir. Seçim sürecindeki aşama sayısı işletmeden işletmeye değişmektedir. Gerekli çalışan sayısı, işletmenin büyüklüğü veya küçüklüğü buna etki eden faktörlerdendir.(Özgen,2002: 93)

#### **2.2.3.1 Ön Görüşme**

Günümüzde iş başvuruları farklı şekillerde (bizzat başvuru, posta, internet uygulamaları) gerçekleştirilebilmektedir. İşletmeye müraciat eden adayların verdikleri bilgiye göre iş şartlarına uygun olup olmadığı saptanır. Bu aşamada maksat işin niteliklerine uygun olmayanları elemektir. Uygunsuz kişilerden arınan aday toplusu işçi seçimi için daha elverişli bir hale gelecektir.(Ceylan, Taşcı ve d., 2013: 74)

#### **2.2.3.2 Testler**

Ön elemelerden sonra iş için baş vuranların işin niteliklerine uygunluğunu ölçmek için onları bir takım sınav ve testlere tabi tutarlar. Bu testlerin güvenilirliği ve gerçekliliği önceden tespit edilmiş olmalıdır. Testleri iki grupta inceleyebiliriz: bilgi ölçüm testleri, psikoteknik testler.(Zaim, Polat, 2013: 39)

**Şekil 7. Personel seçim süreci yöntemleri**



**KAYNAK:** Saadet Seyra Günçağlayan (2007). İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği. Dönem Projesi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.33.

### **2.2.3.2.1 Bilgi Ölçüm Testleri**

Bu testin yapılması adayın ne tür bir bilgi düzeyine sahip olduğunu tespit etmek amacını gütmektedir. “Aday kaç yabancı dil biliyor?”, “Bilgisayar

kullana biliyor mı?”, “Meslekle alakası var mı?” ve b. bu gibi sorulara yanıt aranarak adaya bilgi ölçüm testi uygulanılır.(Yarımkaya, 2011: 23)

### **2.2.3.2.2 Psikoteknik Testler**

Bireyin psikolojik ve fizyolojik niteliklerinin ölçülmesi için yapılan testlerdir. Psikoteknik testlerde birey genellikle bir bütün olarak ele alınır. Kişinin davranışları, olaylara bakış açısı, grup içi ilişkilerde uyumlu olup olmaması psikolojik testler vasıtasıyla ölçülür ve puanlama yapılır. Bu puanlara uygun zeka boyutu, kavrama yeteneği, saldırganlık ve b. şeyler karşılaştırılarak farklılıklar saptanır.

Psikoteknik testleri beş türe ayırabiliriz: zeka testleri, yetenek testleri, kişilik testleri, ilgi testleri ve yaratıcılık testleri.(Kocabacak, 2011: 43)

### **2.2.3.3 İş Görüşmesi: Mulakat**

Bu aşama ES açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü iş için baş vuran adayların aday olmaktan çıkıp kurum çalışanı olması büyük ölçüde bu görüşmeye bağlıdır. İş görüşmesinde adaylarla birebir veya toplu şekilde mulakatlar yapılarak onların önceden verdikleri bilgilere sahidin sahip olup olmadığı netleştirilir.

Mulakatın amacı:

- ❖ Kişinin başarı ve özelliklerini kendinden duymak,
- ❖ Sorulardan alınan cevaplarla kişisel özellikler hakkında bilgilenmek,
- ❖ İş hayatındaki birikimi hakkında bilgi edinmek,



- ❖ Adayın kuruluş hakkında neler düşündüğünü öğrenmek ve s.  
(Armstrong's, 2009: 531)

#### **2.2.3.4 Referans Araştırması**

Yapılan görüşmelerden sonra süreci başarıyla tamamlamış personel adaylarının referans araştırması yapılır. Adayların geçmişde nerede çalıştığı, davranışlarının nasıl olduğu, örgüt ve patronla ilişkileri dikkatlice incelenerek araştırılır. Burada esas olan aday hakkında objektif bilgi toplamaktır. Mesela, işveren kişi hakkında olumsuz düşünceye sahip olsa da olumlu bir referans vere bilir. Bu yüzden eski işverenle de görüşüp onun şahsi fikrinin de alınması önemlidir.(Çavdar, 2010: 89)

#### **2.2.3.5 İşe Alım Kararı**

Eleman Seçme ve Yerleştirme sürecinde buraya kadar yapılan çalışmalarda adaylar hakkında çeşitli bilgiler toplanılmıştır. Bu aşamada esas iş elde edilmiş sonuçlar arasından en iyi tercihi yapmaktır.

Fakat bu aşama eleman seçiminde son basamak değildir. Son kararı vermezden önce adayı yönetecek olan ilk amirin de fikir ve görüşleri alınmalıdır. Çünkü ilk amir, teknik olarak işi bilen ve o adayın sorumluluğunu üstlenecek olan kişidir.(Fındıkçı, İlhami, 2000: 53)

#### **2.2.3.6 Sağlık Kontrolü**

Sağlık kontrolü, gelecekte ola bilecek olumsuz durumları; işi yarım bırakmak, örgüt içinde tehlikeli ve bulaşıcı hastalıklar yaymak, devamsızlık

oranını artması gibi istenmeyen şeyleri önlemek amacı gütmektedir.(Tuğrul Kaynak, 2000: 162)

### **2.2.3.7 İşe Başlatma**

Seçme sürecini geçerek işe alınmasına karar verilen adayların işe yerleştirilmeleri ayrı bir öneme sahiptir. Hedef personelin devamlı çalışmasını sağlamakla beraber ilk defa çalışan personele bir deneme süresi tanınır. Şirket, çalışanlar, işler hakkında verilecek işe alıştırma eğitimi sonrasında tüm aşamalar tamamlanmış olacaktır.(Ceylan, Taşcı, 2013: 75)

## **2.3 ULUSLARARASI TECRÜBE: ŞİRKET ÖRNEKLERİ**

Yarandığı günden bugüne kadar İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişme sürecini incelersek; başta “Personel Yönetimi” adı ile bir çok fonksiyonu kendinde birleştiren bir bilim anlamı taşıdığı, fakat gün geçtikçe daha çok gelişen ve her fonksiyonu ile ayrı ayrı ilgilenen büyük bir yönetime dönüştüğünü görmekteyiz. Zamanla İnsan Kaynakları Yönetimi farklı kültürlerle yayılarak daha toplumsal ve ulusal bir hale gelmiştir.

Organizasyon yapısında farklılıklar olduğu gibi, İKY anlayış ve yapısında da ülkeden ülkeye farklılıklar vardır. Bunların temelinde ise ülkelerin ekonomik, yasal, sosyal ve kültürel açıdan birbirinden farklı olması durmaktadır. Bu yüzde İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının uygulanması da ülkeler arası farklılık göstermektedir.(Dural, 2011: 101) Bu söylediklerimizi bir kaç firma örneği üzeinden açıklamaya çalışalım.

## **Toyota Motor Corporation**

Bildiğimiz gibi, Toyota Motor Corporation dünyanın en büyük ve en çok satış yapan şirketlerinden biridir. Değişik üretim alanlarına ve geniş model yelpazesine sahip olan Toyota bütün bunları sürekli iyileştirme ve etkin insan kaynakları yönetimi sayesinde başarmıştır.

Şirketin kendine özgü olan kültürü, var olduğu toplumun kültüründen beslenmektedir. Japon şirketlerinin de sahip olduğu kültür Japon toplumunun kültüründen beslenmiştir. Böylece “Japon Yönetim Kültürü” oluşmuştur. Şirketin örgüt kültürünün temeli sayılan “Toyota Yakalşımı (Toyota Way)” da burdan yaranmaktadır.

“Toyota Way”, küresel Toyota organizasyon değerlerini ve iş yapma davranışlarını ifade eder. Bu yakalşım iki esas sütun üzerinde temellenir: sürekli iyileştirme (kaizen), insana saygı (respect for people).

❖ **Sürekli iyileştirme:** Toyota çalışanları asla buldukları mevkiden memnun değildirler, hep en iyisini yapma çabası gösterirler.

❖ **İnsana saygı:** Bu ilkede ise Toyota'nın topluma, çalışanlarına ve paydaşlarına saygı göstermesi vurgulanmaktadır.

(<https://www.toyota.com/>(17.05.2018))

Toyota'nın dünyanın dört bir yanında, farklı ülkelerde üretim tesisleri vardır. Avrupadaki en büyük üretim tesislerinden bir tanesi ise Türkiyede olan Toyota Otomotiv Sanayi Anonim Şirkettir.

Toyota Türkiye'nin de İnsan Kaynakları Yönetimi "Toyota Way" ilkeleri etrafında kurulmuştur. Bu yüzden buradaki İKY anlayışı "Global Toyota" politikasından ayrı tutulmamaktadır. Genç, hareketli, eğitilebilir ve iş tecrübesi az olan kişileri seçmek ve onlara Toyota felsefesini öğretmek şirketin temel eleman seçme stratejisidir. İnsan Kaynaklarının etkin yönetimi için her bir çalışan Toyota yönetim sistemi ve felsefesini benimsemelidir. Bu yönetimin iyi kurulması için önemli şartlardan biridir. (Dural, 2011: 114)

Toyota Türkiye'nin eleman seçme ve yerleştirme süreci, teorik olarak Türkiyedeki personel seçim süreciyle benzerlik teşkil etmektedir. Toyota şirketi, eleman seçerken diğer şirketlerden farklı olarak karakter ve kişilik değerlemesini öncelikli kılmaktadır. Ancak bunda sonra kişinin bilgi veya becerisine odaklanırlar. Baş vuracak adayların olumlu, dürüst, yaratıcı ve güvenilir, kuvvetli iletişim becerisine sahip olması şirket için olmazsa olmazlardandır.

Bir pozisyona çalışan ihtiyacı doğduğu zaman şirket öncelikle iç kaynak değerlemesi yapacaktır. Yalnız bundan sonra websitede ve facebook hesabında ilanlar yayınlıyorlar. Gelen başvurularda adaylar eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi (ingilizce), teknik bilgi düzeyi ve baş vurduğu işle ilgili tecrübesi dikkate alınarak titizlikle incelenmektedir. Adaylar ya telefon mulakatı ya da yetkinlik bazlı mulakatla tanınmaya çalışılıyor. Bu görüşmeler zamanı onlar dil bilgisi seviyye tespit sınavına ve pozisyonuna göre teknik açıdan bilgi isteyen bir takım testlere tabi tutuluyorlar. Son

aşamada, kabul edilen adaya iş teklifi sunulurken, diğer tüm katılmış adaylara teşekkürler mesajı iletiyorlar.([http://www.mulakatteknikleri.net/\(10.05.2018\)](http://www.mulakatteknikleri.net/(10.05.2018)))

### **Arçelik A.Ş.**

Arçelik Türkiyede en önde giden beyaz eşya markalarından birisidir. Yıllardır Türkiyenin simgesi olarak anılan Arçelik, özellikle son beş yıldır yaptığı imaj çalışmaları sayesinde kendine yenilikçi marka olarak kurumsal bir kimlik kazandırmıştır. Fealiyet gösterdiği tüm ülkelerde ortakları için saygınlık ve güvenilirlik sembolü olarak anılmaya çalışmıştır. Arçelik A.Ş.'de İnsan Kaynaklarının etkin yönetimi dikkat çekmektedir. Şirketin amacı, doğru adayları şirkete kazandırarak potansiyel aday sayısını arttırmak ve bu adayları değerlendirip ilgili pozisyonlara yerleştirmektir. ([https://www.myfikirler.org/\(19.05.2018\)](https://www.myfikirler.org/(19.05.2018)))

**İşe alım süreci:** Oluşan aday havuzundan uygun adayları görüşmeye davet ederler. İnsan Kaynakları tarafından yapılan ön görüşme esnasında adaya yabancı dil ve yetenek testleri uygulanır. Bu aşamanı başarıyla geçen adaylar İnsan Kaynakları ve bölüm yöneticisi ile tekrar görüşmeye çağrılır. Bu görüşme sürecini de başarıyla geçen adaylar Değerlendirme Merkezi uygulamasına katılırlar. Şirketin bu uygulamayı tercih etme sebebi bir çok farklı metodu bir arada kullanması ve aranan etkinlikleri detaylı şekilde gözlemlene olanağı vermesidir. Bu uygulama sonucunda olumlu adaylar üst yönetim görüşmesine çağrılırlar. Orada adaya ücret ve hakları hakkında bilgilendirme yapılır ve ona iş teklif edilir. Son olarak adayın işe giriş işlemleri yapılır ve oryantasyon süreci başlar.([http://www.arcelikas.com/\(19.05.2018\)](http://www.arcelikas.com/(19.05.2018)))

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **AZERBAYCAN İŞLETMELERİNDE ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME**

Azerbaycan işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin dünya standartları çerçevesinde modern bir şekilde geliştiği söylenemez. Ancak son altı, yedi yılı göz önünde bulundurursak ciddi bir gelişme yolu geçtiğinin şahidi olabiliriz. İşletmeler artık İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi arasındaki farkı anlayarak onların iş faaliyetlerini ayırmaktadırlar. Son yıllar yabancı şirketlerin ülkemize gelerek burada yatırım yapması ve kendi tecrübelerini paylaşması, yerli şirket departmanlarının da gelişmesine olanak sağlamıştır. İşletmelerimiz artık sürekli ve verimli yönetim için İnsan Kaynaklarına önem verilmesi gerektiğini anlamaktadırlar.

#### **3.1 ÇALIŞMANIN AMACI**

Bildiğimiz gibi, İnsan Kaynakları Yönetiminin olmazsa olmaz, en önemli fonksiyonu eleman seçme ve yerleştirmedir. Çünkü insan gücü işletmenin başarısında en önemli paya sahip olan en değerli kaynaktır. Tüm dünyada yaygın olan “doğru işe, doğru çalışan” düşüncesi Azerbaycan içinde geçerli olan güncel düşüncelerdendir. Doğru işe doğru çalışanın atanmaması işletmenin prestij, para, zaman ve enerji kaybına yol açabilir.

Bu çalışmada Azerbaycan işletmelerindeki eleman seçme ve yerleştirme süreci ele alınmış ve analiz edilmiştir. Çalışmadaki temel amaç günümüzde bu süreçle ilgili yaşanan sıkıntı ve problemleri saptamak ve çözüm yolları aramaktır. Araştırmada aynı zamanda eleman seçme ve yerleştirme

sürecinin Azerbaycan işletmelerinde hangi aşamalardan ibaret olduğu ve işletmede boş pozisyona eleman seçerken hangi kaynak ve yöntemlerden yararlanıldığı gibi soruların cevapları yanıtlanmaya çalışılmıştır.

### **3.2 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada araştırma yöntemi olarak mülakat kullanılmıştır. Araştırma Azerbaycanın en büyük şirketleri olan “AZERSUN Holding”, Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (SOCAR) ve “GILAN Holding”-de yapılmıştır. Araştırma için 6(Altı) mülakat sorusu hazırlanmıştır. Bu mülakat soruları ile şirketlerin İnsan Kaynakları departmanları hakkında bilgi almaya çalışılmış ve eleman seçme ve yerleştirme sürecinde ortaya çıkan sorunların sebepleri tartışılmıştır.

### **3.3 MÜLAKATLAR**

İlk önce mülakat için Azerbaycanın perakende satış ve gıda üretiminde en öncül şirketlerinden biri olan “AZERSUN Holding”-i ziyaret ettim.

**AZERSUN Holding:** 1991 yılında ülkemizde faaliyete başlamıştır. Azerbaycan’ın yiyecek sektöründe üretici ve ihracatçı olmasında önemli rol oynayan işletme, güçlü ihracat potansiyaline ve büyük fabrika ihracat ağına sahiptir. Sahip olduğu şirket yönetim ilkeleri, yüksek kalitesi, müşteri memnuniyeti ve çevre koruma ilkeleri ile halka hizmetler sunmaktadır. Faaliyete başladığı ilk günden beri etkin yönetimin insan kaynağına değer vermektten başladığını benimseyen işletme, insan gücüne büyük önem ve özen göstermektedir. Bunu “AZERSUN Holding”-in işe alım dairesi başkanı Nurulla Nesibov da onaylamaktadır. Kendisinin bu şirkette 10

yıldan fazla iş tecrübesi vardır. O, çalıştığı şirketdeki işe alım prosedürü hakkında bir takım bilgileri benimle paylaştı. Nurulla beyin söylediklerine göre, işe alım sürecinin çalışması talebin yaranmasıyla başlar. Organizasyon ve Planlama bölümü boş iş pozisyonuna eleman talebini onayladıktan sonra işçi bulunması için önce iç kaynak taraması yapılır. Eğer gerekli eleman iç kaynaktan temin edile biliniyorsa, süreç burada tamamlanılır. Yok eğer o pozisyon için uygun aday iç kaynakta bulunmazsa, o zaman talep işe alım bölümüne yönlendirilir. Bu bölüm eleman talep edilen pozisyona çalışanı dış kaynaklardan temin etmeye çalışır. Şirketin kendisine ait SV veritabanı ve işe alım portalı vardır. Bu veritabanında 80000-den fazla SV var ve her gün yenilenmektedir. Eğer işçi talep edilen pozisyona acil eleman aranıyorsa, bu zaman ücretli gazetelere de ilanlar verilebiliniyor.

İş için baş vuran adaylar bir aday havuzu oluşturur. Bu adayların içinden işin gereklerine uygun olan en iyi 9, 10 kişi seçilir ve o kişilerle telefon mulakatı yapılır. Bu eleme sayesinde kişi sayısı biraz daha azalır. Geriye kalan adaylarla ön görüşme yapılır. Ön görüşme zamanı aday sayısında biraz daha azalma ola bilir. Görüşme aşamasından sonra test aşmasına geçilir. Bu aşamada adaylar uzmanlık, psikolojik ve kişilik testlerine tabi tuturlurlar. Kriterlere göre adaylara puanlar verilir. Gerekli puanı toplamış adaylar kabul komisyonu tarafından mulakata davet edilir. Komisyon üyeleri İK müdüründen, işe alım departmanı temsilcisinden ve işçi aranan bölümün yöneticisinden oluşur. Bu mulakatda son seçim yapılır ve uygun adaya iş teklif edilir.



“AZERSUN Holding”-in stajörlerle de ilgili program ve uygulamaları var. Bu süreç Azersun Akademisine aittir. Yaz staj programları sayesinde, dördüncü sınıf öğrencileri şirkette dört, beş aylık stajlara katılırlar. Ayrıca, geçtiğimiz yıl faaliyete başlayan Azersun Biznes Okuluna farklı üniversitelerden en iyi öğrenciler seçilerek beş, altı ay boyunca burada şirket içi eğitimler görüp şirket yönetimi ile tanıştılar. Sonda ise öğrenciler sınavlara tabi tutulup aralarından en iyileri sertifikalarla ödüllendirildiler.

Nurulla bey on yıllık tecrübesine dayanarak bugün İnsan Kaynaklarına olan ilginin daha büyük olduğunu söylüyor. Günümüzde bu alan gençleri daha çok kendisine çekmektedir. Tabi ki, geçmişe bakıldığında bugün bu alan daha fazla büyümektedir. Öncelerinde İK-da sadece bir kişi çalışırdı ve ücretlerin hesaplanması veya verilmesi işine bakardı. Şimdi ise işletmeler İK prosedürünü tam uygulamaya başlamışlar. Ama yinede bizim diğer uluslararası işletmelere yetişmemiz için uzun bir yol kat etmemiz gerekiyor.

Bizim diğer uluslararası şirketlerin gerisinde kalmamızın ilk nedeni sistemin önce onlara yaranıp sonra bize gelmesi ve bizim yeni bağımsızlık kazanmış ülke olmamızdır. Diğer ikinci nedeni ise, şirketlerimiz bu sürece hazır olsa da , insanlarımızın hazır olmamasıdır. Çünkü üniversitede okuyan öğrencilerin sadece yaklaşık %30-u kendi strateji yol haritasını çizip gelecekte neler yapacağını düşünmektedir. Geriye kalan %70-in ise okuduğu alanla ilgili bilgisi çok zayıftır. Öğrenci ekonomi fakültesinden mezun oluyor ama daha hangi alanda doğru düşün bilgiye sahip olduğunu bile bilmiyor. Onlar iş hayatını iyi anlamadıkları için şirketler de bu alanda

büyük sıkıntılar yaşıyorlar. Bu nedenle, öğrencilerin aydınlatılması ve her öğrencinin kendi sorumluluğunun farkında olması önemlidir.

İkinci mülakatımız Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde (SOCAR) gerçekleşti.

**Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (SOCAR):** Dünyanın en büyük milli petrol şirketlerinden biridir. Azerbaycan Cumhuriyeti'nin petrol kaynaklarının birleşik bir devlet politikası temelinde kullanılmasını sağlamak için, Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın 13.09.1992 tarihli kararı ile Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi tesis edilmiştir. Şirket şu an iki petrol rafinerisinin, birkaç uluslararası petrol ve gaz boru hattının ve çeşitli mühendislik şirketlerinin sahibidir.

Bu şirkette sorularımıza i.f.d. Hagani Serdarhan oğlu Beşirov yanıtladı. Kendisinin genel olarak, 8 yılı aşkın iş tecrübesi var ve bunun 1,5 yılı SOCAR'dadır. Ona göre SOCAR'da eleman seçme ve yerleştirme süreci böyle çalışmaktadır:

Her yılın sonunda, Çalışma Standartları Yönetimi ile Ekonomi ve Denetim Yönetimi birlikte insan kaynaklarının ihtiyaçlarını belirler. Daha sonra her bir yönetim, kuruluş ve organizasyon kendi işçi talep tablosunu onaylar. Ardından, işçi talep tablosuna göre yönetim, kuruluş ve organizasyonlar İnsan Kaynakları Departmanına iş için bir talep gönderir. İnsan Kaynakları Departmanı ayrıca bir iş ilanı düzenler, aday tabanı oluşturur, adayları ön eleme ve sonraki seçimlere (test ve mülakat) tabi tutarak onları işe kabul eder. Son aşamada işe alım gerçekleşir ve oryantasyon süreci başlar.

SOCAR her yıl çeşitli yüksek ve ikincil uzmanlık eğitim kurumları ile imzalanan sözleşmelere dayalı olarak yıllık ücretli ve ücretsiz tecrübe programları yürütmektedir. Ayrıca iç ve dış burs programları da vardır ki, bu programları kazanan kişiler sınavsız, testsiz işe alınırlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi önceki yıllarla karşılaştırıldığında yeteri kadar büyüdüğünü göre biliriz. Ancak yine de tatmin edici düzeyde değildir. Biz ülke çapında hala personel yönetimi düşüncesinden ayrılamıyoruz.

İnsan Kaynakları Yönetiminde her şeyden önce, yetenekli uzman personele ihtiyaç vardır. Paralel olarak, iş hukuku geliştirilmeli ve uygulanmasını sağlamak için şartlar oluşturulmalıdır. Ülke çapında geniş bir yönetim yelpazesi desteklenmelidir.

Son mulakatımız "GİLAN" endüstri grubuna dahil olan pasifik inşaat ürünleri fabrikasının İnsan Kaynakları meneceri ve aynı zamanda fakültemizin de mezunu olan Reşat Nebiyevle gerçekleşti. Resmi olarak yaklaşık 3 yıllık iş tecrübesine sahip olan Reşat Bey, Mayıs 2017'den bu yana "GİLAN" sanayi grubunda çalışmaktadır.

**"Gilan Holding"**, 1987'den beri Azerbaycan'da büyük ölçekli projelere yatırım yapıyor. Şirket, ürün çeşitliliğini ve kalitesini optimize etmeye, Azerbaycan'ın küresel pazara katılımını ve bu yönde çabalarını sağlamaya çalışmaktadır. Merkezi Bakü'de bulunan "Gilan Holding", en son teknolojilerin uygulanmasına ve üretim süreci verimliliğine özel önem

veriyor. Gilan Holding dört ana iş alanında faaliyet göstermektedir. Bunlar İNŞAAT, TURİZM, TARIM, LOJİSTİK VE REHBERLİK GEREKSİNİMLERİ (FMCG) gibi alanları kapsamaktadır.

"Gilan İnşaat Mamulleri" MMC holding'in alt grup işletmesi olduğu için birebir her şeye özgür şekilde kendileri karar veremiyorlar. Genellikle üst yönetimin onayına bağılıdır. Eğer yeni bir iş talebi yoksa, yeri boşalan işçinin yerine eleman aranıyorsa, o zaman talep ölçülmez ve eleman seçme işini bizzat kendileri yaparlar. Genel olarak ise bu süreç holding çapında böyle yürütülür:

Öncelikle yeni bir iş talebi oluşur ve bu talep ölçülerek onaylanması için üst yönetime gönderilir. Onay alındıktan sonra iş için ilan verilir. Uzman olarak Reşat bey baş vuran adaylara tekrar mulakat yöntemi uygulanır. Mulakatı başarıyla tamamlayan adaylar bölüm yöneticileri ile görüşür. Bu görüşme tanışma maksadı taşımaktadır. Bundan sonra üst yönetimden olan kişilerle grup görüşü gerçekleşir. Bu önemli bir görüşdür. Çünkü işletme bütün işlerini üst yönetime rapor etmelidir. Aday tıbbi muayenesini de başarıyla geçince ona iş teklif edilir. Kendisi maaş ve hakları hakkında bilgilendirilir ve işe başlar.

Stajörlerle ilgili şirketin kendi programı olsa da, holding'in alt işletmesi olarak faaliyet gösteren "Gilan İnşaat Mamulleri" MMC bu işle uğraşmıyor. İmkanlar sınırlı olduğu için inşaat malzemeleri tesisinde bunu yapmak biraz zordur. Diğer problemlere çözüm ararken stajörlerle ilgili programlara o kadar da zaman kalmıyor.

Ülkemizde İKY gelişme aşamasındadır. Fakat bu alanın gelişmesini engelleyen beceriksiz “uzman”-larımız da fazlasıyla vardır. Yasayı sadece ezberleyen ve kendilerini uzman olarak sunan birçok kişi var. Aslında ise İK uzmanı:

- ❖ İnsana karşı doğru davranış sergilemeyi beceren biri olmalıdır,
- ❖ İş süreçlerini anlayan biri olmalıdır.

Ülkenin çoğu İK uzmanları filoloji fakültesinin mezunlarıdır. Doğrudur, onların içinde kendini geliştiren ve bu alana aday olan kişiler de var. Ancak, sadece iş için bu alanda çalışan ve kendini üstün sayan kişiler de fazladır. Bu kişiler İK-nın piyasa değerini ciddi şekilde indirmektedir. Bu yüzden birçok işletmelerde İK uzmanını fotocopyci gibi algılıyorlar.

İKY-nin gelişmesi için işletmenin iyi yönetici ve CEO-ya ihtiyacı var. Ülkemizde ise bu alanda da durum pek iyi değildir. Eğer üst yönetim İKY-nin fonksiyonlarını ve niçin var olduğunu iyi algılayamıyorsa ve İK uzmanı da kendi görev ve yükümlülüklerini bilmiyorsa, o zaman bu alandaki durum gerçekten zorlaşıyor. Yani görüldüğü gibi gelişme olmasa da, bazı aksaklıklar ve eksiklikler hala kalmaktadır.

Bugün gençler daha fazla sosyal etkinliklere katılıyorlar. Ama onların çoğu şou tipli sosyal etkinliklerdir. Tabii ki, sosyal etkinliklere katılmak gereklidir. Sosyal çevreleri genişliyor, daha çok insan tanıma şansı kazanıyorlar. Ama tecrübe programlarına baş vurmaları daha önemli ve faydalıdır. Öğrenci iş hayatını ve yaklaşımlarını görmeli, gerçekten nasıl

olduğunu anlamalı ve gelecekte kendini hangi alanda görmek istediğini tanımlamalıdır. İş hayatı için nelerin gerekli olduğunu görerek o alan zre gelişmeli ve bilgiler edinmelidir. Çünkü bir alanın gelişmesi gençliğin gelişmesinden başlar.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlanmış, önemi belirtilmiş ve en önemli fonksiyonlarından biri olan eleman seçme ve yerleştirmenin Azerbaycan işletmeleri için analizi yapılmıştır. Daima değişen dünyada işletmeler karını artırmak ve ayakta kalıp rekabet etmek için farklı kaynaklar kullanarak üstünlük elde etmek amacıyla savaşa girmiştir. Gelişmek üzere olan başka ülkelerde olduğu gibi, Azerbaycan'ın da iktisadi kalkınması için önemli planların yapılması ve gerekli adımların atılması kaçınılmazdır. Ekonomik yapısını en iyi şekilde geliştirmeyi başaran ülke hem ülkelerarası ilişkilerde hem de vatandaşlarının yaşam seviyesinin yükseltilmesinde, devletin yürütdüyü siyasetden tatmin olma açısından büyük güce sahip olacaktır. Değişimden kaçmak mümkün olmasa da, onu yönlendirmek ve toplum değerleri içinde yorumlanabilinmesi mümkündür.

İşletmelerin yönetim sürecinde insana artık bir maliyet unsuru olarak değil, en önemli kaynak unsuru olarak davranılmaya başlanmıştır. İnsan kaynağı yönetim anlayışında “insan” ögesi örgütün merkezinde görülmüş ve ön plana çıkarılmıştır. Azerbaycan'daki İKY uygulamaları modern bir şekle dönüşmüştür demek yanlış olur, çünkü daha yeni bağımsızlık elde eden ülkede bu uygulamaların modern şekle gelmesi için hem belirli bir zaman hem de pratik beceriler gerekmektedir. Ancak son yılları göz önünde bulundurursak yabancı işletmelerin ülkeye girerek burada yatırım yapması ve yerli işletmelerin daha çok kar elde etmek isteği bu uygulamaların büyük adımlarla gelişmesine olanak sağlamıştır.

Çalışmanın sonucu olarak şunu söylemek mümkündür ki, Azerbaycan'daki işletmelerde diğer yıllara kıyasla İKY uygulamaları bir hayli gelişme gösterse de, hala bazı aksaklıklar kalmaktadır. Ülke çapında bir kaç işletme hala personel yönetimi düşüncesinden ayrılamamıştır. Bu da tabi ki, İKY-ni ülkede modern bir yönetim haline gelmesini engelleyecektir. Bunda başka, genç neslin kendi sorumluluklarını anlaması ve kendine bir yön çizmesi gerekmektedir. İş hayatı için nelerin gerekli olduğunu görmesi ve o alan üzere gelişerek bilgiler edinmesi önemlidir. Çünkü geleceğin yöneticileri ve İK uzmanları onlardır.



## KAYNAKÇA

ARMSTRONG'S (2009) Handbook Of Human Resource Management Practice,11<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London,

ÇAVDAR Hava, ÇAVDAR Mehmet, (2010) İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme aşamaları, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği dergisi, İstanbul,

DANIEL Aminchi, SANDA Amina Abba, MİDALA Andrew Salau, Recruitment, (2014) Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education Borno State Nigeria, Journal of Education and Practice,

DOLGUN Uğur ve diğerleri , (2012) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,

DURAL E. Y., (2011) İnsan Kaynakları Yönetiminde işe alma yöntemleri: Japonya'da işe alma yöntemleri ile Türkiyede işe alma yöntemlerinin karşılaştırılması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya,

FERECOV Rakif, (2011) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans değerlendirme ve uygulama, Qafqaz Ünivesitesi Yayınları, Bakü,

FINDIKÇI, İLHAMI, (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa,

KAYNAK Tuğray ve diğerleri, (1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları , İstanbul,

KAYNAK Tuğray, (1996) İnsan Kaynakları Planlaması, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,

KAYNAK Tugrul, vd, (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, 2. baskı. İstanbul,

KOCABACAK Ayşe, (2011)İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,

ÖZGEN Hüseyin., (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi,

RAMAZAN Ceylan, DENİZ Taşçı ve diğerleri, (2013) Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, İstanbul,

RAMAZAN Ceylan, TOSUN Zümrüt ve diğ., (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Eskişehir,

TORTOP Nuri ve diğerleri, (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,

UĞUR Adem, (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,

ÜNAL Ayşe, (2002) İşletmelerde İnsan Kaynakları Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, Nobel Kitabevi, İstanbul,

YALÇIN Selçuk, (1994) Rasyonel Yönetim, Beta Yayınları, 5 Baskı  
İstanbul,

ZAIM Halil, MEHMET Polat, (2013) İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının  
Önem Derecesinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Siyaset  
Konferansları, İstanbul,

<http://perakendeokulum.com/2012/09/21/insan-kaynaklari-yonetiminin-onemi/> İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, (Erişim: 18 aralık 2017)

<https://www.managementstudyguide.com/role-of-hr-consulting-in-redesigning-organizational-structure.htm/> Role of HR Consulting in Redesigning Organizational Stcucture, (Erişim: 2 mart 2018)

[https://personel.omu.edu.tr/docs/ders\\_dokumanlari/7772\\_67265\\_1757.docx](https://personel.omu.edu.tr/docs/ders_dokumanlari/7772_67265_1757.docx)  
/ İnsan Kaynakları Yönetimi (Erişim: 2 mart 2018)

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-yapisi/> İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı (Erişim: 3 mart 2018)

<https://insanhikayesi.wordpress.com/tag/insan-kaynaklari-bolumunun-ic-orgutlenmesi/> İnsan Kaynaklarının iç örgütlünmesi, (Erişim: 25 mart 2018)

<http://www.sukrukayali.com/?pnum=30&pt=/> İnsan Kaynakları Yönetimi konu özeti, (Erişim: 25 mart 2018)

<http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Management-functions/> Human Resource Management Functions (Erişim: 26 mart 2018)

<https://www.slideshare.net/mstfcng/insan-kaynaklar-ynetimi-analizi/> İş Analizi (Erişim: 26 mart 2018)

[http://www.udybelgesi.com/insan\\_kaynaklari\\_y%F6netimi\\_insan\\_kaynaklari\\_y%F6netiminin\\_islevleri.asp/](http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%F6netimi_insan_kaynaklari_y%F6netiminin_islevleri.asp/) İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri, ÜDY belgesi, (Erişim: 26 mart 2018)

<http://www.kariyer.net/ik-blog/oryantasyon-egitimi-nedir/> Oryantasyon Eğitimi, (Erişim: 26 mart 2018)

<http://www.kariyer.net/ik-blog/performans-degerlendirme-nedir/> (Erişim: 26 mart 2018, )

<https://tuncaygoymen.blogspot.ru/2015/11/insan-kaynaklari-yonetimi-fonksiyonlari.html/> İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları (Erişim: 26 mart 2018)

<https://www.managementstudyguide.com/employee-selection-process.htm/> İşçi seçim süreci (11 mayıs 2018 )

<https://www.hermesiletisim.net/blog-ik/secme-ve-yerlestirme-surecinin-onemi#.WvVqKaBWr58/> Seçme ve yerleştirme sürecinin önemi(Erişim: 11 mayıs 2018)

<http://notoku.com/insan-kaynagi-ihtiyacinin-talebinin-belirlenmesi/> İK ihtiyacının belirlenmesi (Erişim: 3 mart 2018)

<http://cdn.istanbul.edu.tr/statics/personel.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/11/İnsan-Kaynakları-Yönetimi.pdf/> İnsan Kaynakları Yönetimi (Erişim: 13 mayıs 2018)

M. Halil Oztürk, Personel Seçme ve Yerleştirme süreçleri, blog yazısı, 2 haziran 2014, (<http://blog.milliyet.com.tr/personel-secme-ve-yerlestirme-surecleri/Blog/?BlogNo=463118/>) (Erişim: 16 mayıs 2018, ))

İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri, Üdy belgesi,  
(<https://www.udybelgesi.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-islevleri.asp/>  
(Erişim: 16 mayıs 2018, 11:54))

Toyota Türkiye İnsan Kaynakları müdürü Seda Koytak ile Röportaj,  
Mulakat teknikleri, 19 temmuz 2013  
(<http://www.mulakatteknikleri.net/toyota-insan-kaynaklari/> (Erişim: 10  
mayıs 2018 ))

Arçelik İnsan Kaynakları Personel Alımı – İş Başvurusu – Memur Alımı  
([https://www.myfikirler.org/arcelik-insan-kaynaklari-personel-alimi-is-  
basvurusu-memur-alimi.html/](https://www.myfikirler.org/arcelik-insan-kaynaklari-personel-alimi-is-basvurusu-memur-alimi.html/)( Erişim: 19 mayıs 2018))

Arçelik A.Ş. İnsan Kaynakları (<http://www.arcelikas.com/> (Erişim: 19  
mayıs 2018,))

Toyota Motor Corporation (<https://www.toyota.com/> (Erişim: 17 mayıs  
2018,))

## **EKLER**

### **EK 1. Mülakat soruları:**

- 1.** Öncelikle sizi tanımak isteriz...(İnsan kaynakları müdürü veya çalışanına)
- 2.** Kaç yıllık iş tecrübeniz var ve bu işletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
- 3.** Şirketinizde İnsan Kaynakları işe alım prosedürü nasıl çalışmaktadır ve eleman seçerken nelere dikkat edersiniz?
- 4.** Stajyer ve yeni mezunların istihdamındaki durum nedir, onlar için farklı program ve uygulamalar yaratıyormusunuz?
- 5.** İnsan Kaynakları Yönetimini genel olarak ülkede nasıl görüyorsunuz? Sizce bu alanda ülkedeki durum nedir?
- 6.** Profesyonel bir İK uzmanı olarak, bu alanın gelişimi için ne tavsiye edersiniz?