

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ**

*Elyazması hukukunda*

**Primova Sona Ələddin kızının**

**“İkyde istatistiksel analiz teknikleri ve bir uygulama örneği”**

**konusunda**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İhtisasın şifresi ve adı**

**060409 “Biznesin İdare Edilmesi”**

**İhtisaslaşma**

**“Biznesin Teşkili Ve İdare Edilmesi”**

**Tez Danışmanı :**

**Yüksek Lisans Programının Rehberi :**

**Doç.Dr.Südabe Salihova**

**Doç. Dr Ferruh Tuzcuoğlu**

**Kafedra Müdürü Evezi :**

**Öğr.Gör.Alyev Yusif Nadim oğlu**

**BAKÜ – 2018**

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ**

**“İKYDE İSTATİSTİKSEL ANALİZ TEKNİKLERİ VE BİR  
UYGULAMA ÖRNEĞİ”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**PRIMOVA SONA**

**Danışman**

**Doç. Dr. SÜDABE SALİHOVA**

**BAKÜ – 2018**

## ÖZET

Günümüzde işletmelerin en değerli varlığını insan kaynakları oluşturmaktadır. Hızla gelişen teknoloji ve bilgi çağı insanlara verilen önemi artırmıştır. İşletmeler açısından baktığımızda gelişen teknolojinin insan olmadan hiçbir kullanım alanı yoktur. Bu nedenle işletmelerin önceliği doğru personellerin işletmede çalışmış olmasıdır.

İnsana verilen değer gün geçtikçe artması insan kaynakları yönteminin önemini ortaya koymuştur. İnsan kaynaklarının temel hedefi işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek özelliklere sahip personelin istihdam edilmesi ve bu personelin tüm ihtiyaçlarını gidererek ondan en verimli şekilde faydalanmak ve bunun devamlılığını sağlamaktır.

Bu araştırma insan kaynakları yönetiminde kullanılan istatistiksel teknikleri ortaya koymak ve Azerbaycan'da işsizliğin durumunu analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımı, amacı, önemi, fonksiyonları detaylı şekilde açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde insan kaynakları planlamasında kullanılan analiz yöntemleri, insan kaynakları ihtiyacını belirleme yöntemleri ve performans puanlarının hesaplanma yöntemi, kısaca insan kaynakları yönetiminde kullanılan istatistiksel yöntemler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise anket yöntemi kullanılarak, Azerbaycan'da işsizliğin durumu analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** İnsan Kaynakları Yönetimi, İstatistiksel Yöntemler, işsizliğin durumu

## **ABSTRACT**

Today, human resources are the most valuable assets of enterprises. Rapidly advancing technology and knowledge has increased the importance given to the people of today. When we look at from the standpoint of business, the technology that develops has no use without human being. For this reason, the priority of businesses is that they have worked with the right people.

Increasing the value of human beings day by day increased the importance of the human resources method. The main objective of human resources is to employ the personnel with the characteristics that can meet the needs of the enterprises and to make use of it most efficiently and to ensure its continuity.

This research is intended to reveal the statistical techniques used in the management of human resources and to analyze the situation of unemployment in Azerbaijan.

In the first part of the research, the definition, aim, importance, functions of Human Resources Management are studied and explained in detail.

In the second part of the research, analysis methods used in human resources planning, methods of determining human resources needs and calculation methods of performance scores, briefly the statistical methods used in human resources management are examined in detail.

In the third part of the survey, the questionnaire was applied and the situation of unemployment in Azerbaijan was analyzed.

**Key words :** Human Resources Management, Statistical Methods, Unemployment

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
KISALTMALAR .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Önemi .....	3
1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı .....	3
1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı .....	5
1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	7
1.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	8
1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	10
1.3.1 İş Analizi .....	12
1.3.2 İnsan Kaynakları Planlaması .....	14
1.3.3 Personel Bulma ve Seçme .....	17
1.3.3.1 Personel Bulma Süreci .....	17
1.3.3.2 Personel Seçim Süreci .....	22

1.3.4 Personel Eğitimi .....	31
1.3.5 Performans Değerlemesi .....	36
1.3.6 Kariyer Yönetimi .....	38
1.3.7 Ücret Yönetimi .....	39

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL**

#### **YÖNTEMLER**

2.1. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri .....	42
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Şeması .....	42
2.1.2. İşgücü Genel Envanteri .....	43
2.1.3 İşgücü Beceri Envanteri .....	44
2.1.4 Personel Değişim Oranı .....	44
2.1.5 Devamsızlık Oranı .....	46
2.2. İnsan Kaynakları İhtiyacını Belirleme Yöntemleri .....	46
2.3 Performans Puanlarının Hesaplanması .....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AZERBAJCANDA EMEK PİYASASINDA ESAS PROBLEM - İŞSİZLİK

3.1 Araştırmanın Amacı .....	60
3.2 Araştırmanın Önemi .....	60
3.3 Araştırmanın Yöntemi .....	61
3.4 Araştırmadan Bulguları ve Sonuçları .....	61
3.4.1 Demografik Özelliklerin Analizi .....	61
3.4.1.1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	62
3.4.1.2 Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı .....	62
3.4.1.3 Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	63
3.4.1.4 Araştırmaya Katılanların Sektör Durumlarına Göre Dağılımı .....	64
3.4.1.5 Araştırmaya Katılanların Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı .....	65
3.4.1.6 Araştırmaya Katılanların Uzmanlaşmak İçin Ne Yaptıklarının Dağılımı .....	66
3.4.1.7 Araştırmaya katılanların Sivil Toplum Kurumlarda Veya Sosyal Projelerde Yer Alma Durumlarına Göre Dağılımı .....	67
3.4.1.8 Araştırmaya Katılanların İş Seçiminde Neye Önem Verdiklerine Göre Dağılımı .....	67
3.4.1.9 Araştırmaya Katılanların İşsizliğin Nedenlerine Göre Dağılımı .....	68
3.4.1.10 Araştırmaya Katılanların İşsizlik Sorununun Çözüm Yollarına Göre Dağılımı .....	69

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>70</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>74</b>
<b>EK 1</b> .....	<b>77</b>



## **KISALTMALAR**

**İKY** – İnsan Kaynakları Yönetimi

**PDO** – Personel Değişim Oranı

**DO** – Devamsızlık Oranı

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....	10
<b>Tablo 2.</b> Cinsiyet Dağılımı .....	62
<b>Tablo 3.</b> Yaş Dağılımı .....	62
<b>Tablo 4.</b> Eğitim Dağılımı .....	63
<b>Tablo 5.</b> Sektör dağılımı .....	64
<b>Tablo 6.</b> Pozisyon Dağılımı .....	65
<b>Tablo 7.</b> Uzmanlaşmak Dağılımı .....	66
<b>Tablo 8.</b> STK Dağılımı .....	67
<b>Tablo 9.</b> İş Seçiminde Önem Dağılımı .....	67
<b>Tablo 10.</b> İşsizliyin Nedenlerinin Dağılımı .....	68
<b>Tablo 11.</b> İşsizliyin Çözüm Yollarının Dağılımı .....	69

## GİRİŞ

“İnsan kaynakları, işletmede en yüksek kademede çalışan personelden en aşağı kademedeki personele kadar bütün personelleri kapsıyor. Her işletmede, farklı görevlerde, farklı eğitimde ve farklı statülerde çok sayıda personel çalışır. Eğitim, görev ve statüleri fark etmeksizin, tüm personeller insan kaynaklarını kapsıyor. İnsan kaynakları, işletmede bulunan personelleri kapsadığı gibi işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade eder. Eğer işletme sağlam insan kaynaklarına sahip değilse, günümüzde o işletmenin başarısızlığı da yüksek olacaktır”. (Ferecov 2011, ss. 57)

Eğer ki, işletmede:

- İşten ayrılan personel oranı yüksekse
- İş kazaları fazlaysa
- Personellerin devamsızlık oranı yüksekse
- Üretim sorunları çoksa
- Uluslararası ve şirket içi sözleşmelerde sorunlar çıkıyorsa
- Personellerin moralları düşükse

Tüm bunlar, işletmede insan kaynaklarının önemli sorunları olduğu anlamına gelir.

İnsan Kaynakları işletmelerin başarılı ve ya başarısız olmaları konusunda çok büyük öneme sahiptir. Verimli şekilde organize edilmiş insan kaynakları işletmelerin yükselişini, verimsiz şekilde organize edilmiş insan kaynakları ise işletmelerin düşüşünü yaratıyor. İnsan Kaynakları yönetiminin günümüzde bu kadar önemli hale gelmesinin tek sebebi de insandır.

“İnsan Kaynakları Yönetiminde İstatistiksel Analiz Teknikleri Ve Bir Uygulama Örneği” isimli çalışma Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Beynelxalq Magistratura ve Doktorantura merkezinde (BMDM) bitirme çalışması olarak

hazırlanmıştır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminden genel olarak bahs edilmiştir. İkinci bölümde ise, insan kaynakları yönetiminde kullanılan istatistiksel analiz tekniklerinden bahs edilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise, emek piyasasında önemli sorunlardan biri olan işsizlik araştırılmış ve anket çalışması yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Önemi

##### 1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Bazı yazarlar insan kaynakları yönetimine farklı tanımlar kullanmışlar. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bilindiği gibi “insanları”ı bahs eden yaklaşımdır. İKY, genellikle işletmedeki personellerin ihtiyaçlarını hall etmeye yönelmiştir. Personellerin ihtiyaçlarını hall etmekle işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanır. İKY, personelin işe götürülmesinden, eğitimine, ücretine, verimliliğe, performansın değerlendirilmesine, tüm ihtiyaçlarının hall edilmesine ve işten ayrılmasına gibi bütün süreçleri kapsıyor. (Çalışkan 2010, ss. 100-116)

İnsan kaynakları yönetimi personelleri incelerken, bazı işleri de üstlenmiştir. Bu çalışmalar şunlardır:

- a) İşleme yönteminin kurulması
- b) Sonuçların denetiminin yapılması
- c) Personellere ilişkin istatistiksel bilgilerin belirlenmesi
- d) Sosyal ve yasal sorunlar ile ilgili belgelerin çıkarılması, gerekli işlemlerin yapılması ve gerektiğinde üst yönetime bilgilerin sunulması
- e) Yasaların uygulanmasıyla yönetenlere tavsiyelerin verilmesi

İnsan kaynakları yönetimi işletmede insanların işletmeye yararlı olması için gerekli olan bütün işlerin toplamına denilebilir. (Ferecov 2011, ss. 58)

Araştırmacılara göre İKY-nin tanımı:

Bir çok araştırmacılara göre insan kaynakları yönetimi işletme ve personeller arasındaki bütün davranışları etkileyen bütün kararlardır.

Bir kaç araştırmacıya göre ise insan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşması için gereken bütün işleri gerçekleştirmek için gereken uygun personellerin işe alınması, onların eğitilmesi ve geliştirilmesi, motivasyonu ve performansının değerlendirilmesi ve başka işlemleri kapsıyor.

Bazılarına göre insan kaynakları yönetimi insana odaklanmıştır, personellerin davranışlarına odaklanmıştır ve hem de işletmenin personel politikalarına odaklanmıştır.

Bir kaç araştırmacıya göre insan kaynakları yönetimi personeli daha da eğitmiş ve geliştirmiştir.

Bazı araştırmacılara göre ise insan kaynakları yönetimi işletmede personellerin işletmeye verimli olması için gereken bütün işleri kapsıyor.

Son olarak bazı araştırmacılara göre insan kaynakları yönetimi personellerin işe başlamaları, onların eğitilmesi ve geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi gibi bütün işleri kapsıyor.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için gereken verimli personellerin işe alınması, onların eğitilmesi ve geliştirilmesi, değerlendirilmelerini kapsayan işlemlerdir. Genel olarak insan kaynakları yönetimi, insanlara odaklanmıştır, personellerin davranışlarını ele almıştır, işletmelerin politikalarını geliştirmiştir ve bunun gibi bir sıra fonksiyonları kapsıyor. Burdan aldığımız sonuca göre insan kaynakları yönetimi, insanların işletmenin amaçlarına uygun şekilde eğitilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve motive edilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi, insanların ne ettiklerini ve ne etmeleri gerektiğini anlatan büyük bir alandır. İşletme amaçlara ulaşmak için işletmeye baş vuran adaylar içinden işletmeye en uygun, verimli adayların seçilip, geliştirilip, değerlendirilmesi ve işletmede tutulması için motive edilmesidir. (Ferecov 2011, ss. 57-58)

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin en esas işi bir taraftan personellerin ihtiyaçlarını belirlemek, diğer yandan da personellerin daha çok verimli şekilde çalışmaları için uygun ortam yaratmaktır. Günümüzde amaçlarına ulaşmak isteyen bütün işletmeler personellerinin verimliliğini artırmalıdır. Bu yüzden de, insan kaynakları yönetimine ve onun fonksiyonlarına daha çok önem vermeleri gereklidir, daha çok programlar yapılması gereklidir.

### **1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı**

İKY - nin esas amacı işletmelerin hedeflerine en yüksek şekilde ulaşmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yaklaşımının ise amacı, hem işletmenin verimliliğini yükseltmek, hem de personellerin ihtiyaçlarının karşılamaktır. (Tahiroğlu 2002, ss. 21) İnsan kaynaklarının üç amacı var:

- Etkin insangücünü işletmeye çekmek
- Onları geliştirmek
- Onları elde tutmaktır.

İKY'ne göre işletmelerin hedeflerine ulaşmak için kullanabilecekleri en önemli kaynaklardan birisi, aynı zamanda üretimin kanı ve hedefi insandır. İşletmenin maddi kaynakları çok olsa bile, verimli insan kaynaklarına sahip değilse başarısızlığı kaçınılmazdır. Başarısız insan kaynakları ile verimliliğe ulaşmak hayaldir. Bu açıdan bakıldığında İKY'nin iki temel amacı olduğunu varsayabiliriz:

- verimliliği artırmak
- iş dünyasının kalitesini artırmak

İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetimini sağlam organize edilmelidir. Buradan da anlaşıldığı gibi, İKY işteki sorunlara ve insan ilişkilerine yoğunlaşarak işletmenin verimli olmasını sağlar. (Tuğcu 1998, ss. 79)

İKY - nin iki temel felsefesi vardır:

1. İşletmenin hedeflerine doğru şekilde ulaşması için personellerin verimli şekilde organize edilmesi

2. Personellerin ihtiyaçlarının karşılanması

Bu açıdan bakıldığında zaman, İKY-nin iki amacının olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar:

- Personellerin ihtiyaçlarını karşılamak, onun iş dünyasındaki gelişimine katkıda bulunmak
- İKY - nin en verimli biçimde organize edilmesi

Başka sözle İKY, bir yandan personellerin işletmede yüksek performansla çalışmasını, diğer yandan personellerin iş dünyasındaki kalitesini yükseltmeyi amaçlar.

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için ilk olarak insan kaynakları uzmanlarını görevlendiriyorlar. (Daft 1994, s. 399) Bir bilim olarak insan kaynakları yönetiminin amacı işletme içi etkinliği ve personellerin memnuniyetini artırmaktır. (Stone 2007, ss. 93) Dünyada insan kaynakları yönetiminin dört amacı vardır:

- Toplumsal Amaç : Toplumun ihtiyaçlarını doğru şekilde karşılamaya çalışmak, Toplumun işletme hakkındaki olumsuz düşüncelerini aşağı düşürmek ve sosyal sorumluluk projelerini artırmak.
- Örgütsel Amaç : İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmasını sağlamak.
- İşlevsel Amaç : İnsan kaynakları yönetimini işletmenin ihtiyaçlarına uygun şekilde organize etmek gereklidir. Ne ihtiyaçlardan fazla, ne de az.
- Kişisel Amaç : Personellere kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için yardım etmek, onları motive etmek.



### 1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Dünyanın hızlı şekilde değişimi işletmeleri de değişime zorluyor. Sürdürülebilir rekabeti sağlamak amacıyla işletmeler daha verimli bir şekilde ayakta durmalı. İşletmelerin uzun zaman yaşamaları onların daha çok yaratıcı olmalarına, dış çevreye uyum sağlamalarına ve aşağı maliyetle yaşamalarına bağlıdır. Bunları insanlar gerçekleştirecekleri için işletmeler de insana yatırım yapmışlar ve yapmaya da devam ediyorlar. Büyümek ve uluslararası mecrada daha yüksek yere sahip olmak isteyen bütün işletmeler de İKY'ne gerekli önemi vermişler. İşletmede işden çıkanların sayısı çok ise, devamlı olarak kazalar, devamsızlıklar oluyor ise, personellerin motivasyonsuz çalışıyor ise, sözleşmelerde sorunlar çıkıyor ise, maliyetler oldukça yüksek ise ve işletmede bozuk ürünler var ise o zaman, işletmede verimsizlik artar ve ciddi sorunlar çıkar. Bu da İKY'nin çok mühüm olduğunun kanıtıdır.

İşletmede düzgün personeller işe alınmazsa, bu personel devir hızının yükselmesine ve personellerin daha aşağı verimle çalışmasına sebep olacaktır. Aynı zamanda, çok zaman kayb edilir, maliyetler artar ve kanunsuzluklar baş alıp gider. Personeller ise işletmenin hep haksız ücret ödediklerinden şikayetçi olurlar ve bununla da onların işletme ile ilişkileri bozular. Sonuçta işletmeni yönetenler ve ya insan kaynakları uzmanları düzgün adayları işe almıyor ise işletmenin verimsizliği artacaktır ve performans düşecektir.

Bazen ise bazı personeller işin gereklerine uygun değildir ancak onlar işletme için oldukça verimli olmuşlar ve yüksek başarılar elde etmişler. Personellerin bu başarılarının sebebi ise işletmenin insan kaynakları yönetiminin başarılı olması ve onların personelleri doğru şekilde yönetmeleri, motive etmeleri, geliştirmeleri, eğitmeleri ve değerlendirilmeleridir. Tüm bunlar, insan kaynakları yönetiminin en esas amacı olmalıdır. İKY, personelleri düzgün şekilde yönlendirerek, işletmenin hedeflerine doğru şekilde ulaşmalarını ve stratejilerini doğru şekilde kurmalarını sağlıyor. Bundan başka, İKY, işletmenin tüm ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda personellerinin verimliliğini artırabilirler. (Bilgin 2007, s. 7)

İnsan kaynakları işletme için sadece bir maliyet değildir, aynı zamanda ise, en mühüm kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimi personellerin beceriklerini daha çok öne çıkartıyor, aynı zamanda onları grup olarak verimli çalışmaya, ve düzgün davranışlara yönlendiriyor. Buradaki en önemli amaç personellerin işletmeye kattıklarını en yüksek düzeye çıkartmak ve onları memnun etmektir. (Çalış 2000, s. 7)

## **1.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun dönemden ve zorlu aşamalardan geçerek mümkün olmuştur. Personel yönetimi, kurumlarda personellerin işe alınması, işten çıkarması ve personellerin bilgilerinin saklanması gibi çalışmalarını ifade ediyordu. Personel yönetimi, küçük fonsiyonları kapsıyor, yüksek olarak personelin fonsiyonlarını ifade ediyordu. Personel yönetimi, işletme kararlarında hiç çalışma üstlenmiyordu. Başlangıçta personel yönetimi çalışanların ücretleri, diğer ödemeleri, devamsızlık ve gecikme gibi sayılarda bilgi tutmaktan ileri gitmiyordu. Kısaca, personel yönetimi, personeli maliyet kalemi gibi göstermiştir. Lakin, insan kaynakları yönetimi personelleri sadece maliyet kalemi olarak değil, aynı zamanda personelleri değerlendirilen, eğitilen bir kaynak olarak göstermiştir.

Personel yönetimi 1980'li yıllardan sonra kendisini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimine geçiş zamanında, her yöneticinin aynı zamanda bir insan kaynaklarını yöneten olduğu görüşü, asıl uzmanlık alanı insan kaynakları olan kişilerin dışındaki yöneticilerin de bu konu ile yakından ilgilenmeleri gerekmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yerine kullanılan modern terimdir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin uzantısı gibi kabul edilir. Ancak, bazı araştırmacıya için, insan kaynakları yönetimi büyük ölçüde farklıdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin fonsiyonlarını içermiştir, ancak bununla da sınırlı kalmamıştır. İnsan kaynakları

yönetiminin kazandığı alan personel yönetiminin kazandığı boyutu aşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi insan ilişkilerini, personellerin ihtiyaçlarını, işletme içi ve işletme dışı ilişkilerini, işe personel almak için gerekli ilanların hazırlanmasını, daha sonra başvuruların yapılmasını ve başvuranlardan adayların belirlenip, seçilmesini, işletme içi problemlere çözümlerin aranmasını, personellerin eğitilmesi ve geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesini, personellerinin ücretlerini, kariyerlerini belirleyen alandır. Kısaca, insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiş ve odaklanmıştır. İnsan kaynakları işletmenin geleceğe odaklanmasını ve verimli olmasını sağlıyor. Personel yönetimi ise daha çok günlük problemlerle ilgileniyor.

**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar:

<b>Konular</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin ihtiyaçlarıyla birleştirme

**Kaynak :** SERPİL Aytaç, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.

### **1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İKY, işletmede sürdürülebilir rekabet yaratmak için verimli insan kaynaklarının yaratılmasını, geliştirilmesini, planlanmasını, yöneltmesini ve denetlenmesini içeriyor. Tüm bunları yaratmak için bir yandan işletmenin hedeflerine doğru şekilde yönelmek, diğer yandan ise işletmedeki personellerin ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılamak ve işletmenin cemiyet içinde sorumluluklarını yerine getirmek gereklidir.

İKY'nin esas fonksiyonları, insan kaynaklarının iş analizi, insan kaynaklarının planlanması, personel bulma ve seçimi, personel eğitimi, performansının değerlendirilmesi, kariyer, ücrettir. İşletmede insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını gerçekleştirirken, aynı zamanda da insan kaynakları yönetiminin bölümleriyle fonksiyonlarının bir birileri ile uyumunun sağlanması gereklidir.

İKY'nin fonksiyonlarının amacı, işletmeye sürdürülebilir rekabet ve yüksek yaşam sağlamaktır. İşletmelerde insan kaynakları, verimliliğin temelidir. Bu kaynağı en yüksek biçimde kullanmak işletmenin öncül amaçlarından biridir. İKY'nin fonksiyonları da işletmelerin amaçlarıdır.

Modern zamanda yaşanan gelişmeler insan kaynaklarında büyük değişimlere neden olmuştur. Tam stratejik ortaklığa geçiş, işletmelerin sürdürülebilir rekabetinin ve verimliliğinin yükseltilmesinin önemini ortaya çıkarmıştır. İKY stratejileri, işletmenin tüm amaçlarını bütünleştirerek, işletmenin gücünden verimli biçimde yararlanarak verimliliğinin artırılmasını hedeflemiştir.

İKY'nin sorumluluklarını gerçekleştirmesi için, insan kaynaklarının fonksiyonlarının birlikte ve verimli biçimde uygulanması gereklidir. Personellerin işletmeye girmesinden işten çıkmasına kadar olan süreç içerisinde karşı karşıya kaldıkları insan kaynakları görevlerine insan kaynakları fonksiyonları denir.

Örgütsel anlamda İKY, İKY'nin çevresi, amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan fonksiyonları denir. İKY'nin esas hedefleri personelleri işletmeye çekebilmek, onları eğitmek ve personellerin verimliliklerinin sağlamak noktasına odaklanmaktadır. Personelleri işletmeye çekmek için insan kaynaklarının planlanması, iş analizi, personellerin bulunması ve seçilmesi ile ilişkili iken, personelleri eğitmek ise eğitim, geliştirme ve performansın değerlendirilmesi, kariyer, ücret fonksiyonlarıyla ilişkilidir. Bütün bu fonksiyonlar çok geniştir ve bu konuda geniş şekilde bahsetmek mümkündür. İşletmenin çevresini ise sürdürülebilir rekabet, personel çeşitliliği, personel esnekliği oluşturmaktadır. Bu

anlamda, İKY ve fonksiyonları farklı biçimde ortaya çıkmıştır. (Benli & Şahin 2004, 113-124; Aycan 2001, ss. 252-260)

### 1.3.1 İş Analizi

İşletmede işlerin detaylı şekilde tanımlamasının yapılmasına iş analizi adı verilir. İş analizi süreci işlerin tüm fonksiyonlarının, amaçlarının, yapılma ortamının, personellerinin sahip olması gereken özelliklerin sistematik şekilde toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesinden oluşuyor. Amaçları gerçekleştirmek için personeller ve onların yaptıkları işler çeşitli gruplara ayrılmışlar. Bu grupların açık olarak belirlenmesi gerekir. Bunun için ise işleri ve işlerin birbirileri ile ilişkileri öğrenilmelidir. İşletmelerdeki işler ile ilgili bu ayrıntıları öğrenmek amacı ile iş analizine gerek duyulur.

İş analizleri 1900'lerde geliştirilmiştir. F.Taylor işletmenin verimliliğini yükseltmek için problemlere çözüm arayarak iş analizini oluşturmuştur. İş analizlerine merak 1960'lerde azalmıştır lakin 1980'lerde yeniden geniş olmuştur.

İş analizleri aşağıdaki türlere bölünüyor:

- İş analizlerinin insan kaynakları yönetimi bakımından incelenmesi - Bu zaman işletmeler planlanma, ücretler, kariyer, eğitim gibi konularda bilgi hazırlıyorlar.
- İş analizini yüksek şekilde tanımlanması - Bu yaklaşım zamanı ayrıca bazen yöneticiler bazı çalışmalar da eklerler. Bu tanımlanmaya örnek olarak işlerin basitleşmesi, geliştirilmesi, ölçülmesi gibi çalışmaları göstere biliriz.

İşletmelerde iş analizinin amaçlarını gerçekleştirmek için ilk olarak, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile çalışmalar arasındaki ilişkileri belirlemek gereklidir. İş analizinin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Gelecekte ihtiyaç duyulabilecek personelleri belirlemek

- İşe alım sürecinde olması gereken kriterler oluşturmak
- Eğitim ihtiyaçlarını oluşturmak
- Performans standartlarını oluşturmak
- Olumsuzlukları belirleyip, onları ortadan kaldırmak
- İşin önemini ortaya koyan bilgilere ulaşmak
- İş ve çalışanlar ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılması için gerekli verilere ulaşmak (Bayraktaroğlu 2006, ss. 22)
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan bilgileri sağlamak
- Personellerin kariyer planlarını sağlamak
- İşler arasındaki ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmak
- Ücret ve performans değerlendirilmesinin süreçlerinin oluşturulmasına yardımcı olmak. (Carruth 1988, ss. 87)

İş analizi işletmedeki çalışmaların içeriğini belirleyen çalışmalardan oluşuyor. Bu çalışmalar zamanı gerekli beceride personeller belirleniliyor. İş analizine gereken bilgiler farklı yollarla sağlanıyor. Toplanan bilgiler iş tanımları ve iş gerekleri adı altında farklı işlerde kullanılıyor. (Glueck 1982, ss. 109)

İş tanımları, iş analizinden elde ettiğimiz verileri kullanarak, işlerin, sorumlulukların ve diğer çalışmaların yazılı şekilde açıklanmasıdır. Kısaca, iş tanımları işlerin “kimliklerinin” meydana çıkmasıdır. (Carrell 1995, ss. 45) İş tanımları, iş analizlerinin uzantısıdır. İşletmede iş analizi yapılmışsa, ardından mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Yani, iş analizinden ulaşılan bilgiler daha anlaşılır biçimde kağıta dökülür.

İş gerekleri, belli çalışmaların yapılması için personellerde gereken bilgi, yetenek, tecrübe, yaratıcılık ve sorumluluklardır. (Şimşek 2005, ss. 57) İş gerekleri de iş tanımları gibi iş analizinin uzantısıdır. İş gerekleri, iş tanımlarından farklı olarak personelde olması gerekli yetenek ve becerileri kapsamaktadır. Diğer ifadeyle, iş tanımları işin profilidir, iş gerekleri ise personelin profilidir.

### 1.3.2 İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama günlük hayatımızın vazgeçilmez eylemleri arasındadır. Her gün sabah gün içerisinde yapacağımız çalışmaların planı günlük ajandamızda yer alır.

Planlama, tüm temel bilgilerin önceden düşünülmesi, öngörülmesi, tasarlanması, düzenlenmesi ve uygulamaya hazır hale getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Planlamanın yetersiz oluşu verimsizlikle sonuçlanacaktır. Örneğin, bir gün boyunca ne yapacağını belirlememiş insan, o gün muhtemelen çok farklı, çeşitli işler yapacaktır. O yüzden, planlama en basit bir işletme faaliyetinden en karmaşık iş faaliyetine kadar tüm çalışmaların temelini oluşturur. İşletme açısından planlama işgörenlerin çalışmaları için işin gerektirdiği bilgi, araç-gerek ve diğer maddi kaynakların hazır bulunmasına bağlıdır. Bazı yöneticiler planlama sürecini çok iyi biçimde gerçekleştirerek kurumun başarısına yol açmaktadır. Planlama sürecinin sonucuna “plan” adı verilmektedir. Plansızlık her yerde olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de başarısızlığa neden olur. Plansız bir işletmede iletişim sorunlarına, iş gücü sıkıntısına ve diğer bu gibi sorunlara neden olur. Bu bağlamda, insan kaynakları planı şu hususları içermelidir:

- Şimdiki insan kaynaklarının ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiğinin planı,
- Gelecekte insan kaynakları ihtiyacına yönelik plan,
- Bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik planlar,
- Sistemin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi. (Yılmaz 2003, ss. 35)

İnsan kaynaklarının planlanması sadece işletmeye gereken personel sayısını belirlemek değildir. İnsan kaynaklarının planlanması çok büyük bir alandır. İnsan kaynaklarının planlanması, işletmenin şimdiki ve gelecekte ortaya çıkabilecek personel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların nasıl belirlenmesinin planını kurmaktır. (Şimşek 2005, ss. 317) İnsan kaynaklarının planlanması işletmelerin verimliliğini sağlayan esas fonksiyonlardandır.



İdeal hazırlanan insan kaynakları planlanması, işletmenin uğurunun temelidir. İdeal planlamanın başka insan kaynaklarının fonksiyonlarından evvel hazırlanması gereklidir. İnsan kaynakları planlamasının verimli olması planlamanın işletmenin ihtiyaçlarına göre hazırlanmasına bağlıdır. Bir çok işletmeler satış, reklam gibi alanlarda planlar yaparlar. Bazı işletmeler insan kaynakları planlanmasının daha çok başarılı olması için yapılan planlanmanın diğer planlara ekleyerek buna ulaşırlar. İnsan kaynaklarının planlanması yapılırken ilk olarak personellerin ihtiyaçlarını belirlemek gereklidir daha sonra ise harcamalara dikkat etmeleri gereklidir. Sonuç olarak, insan kaynakları planlanmasının amacı işletmenin hedeflerine ulaşması için gereken verimli personelleri bulmak için programların hazırlanmasıdır. Verimli insan kaynakları planlanması uyumlu işletme yaratmağı hedeflemektedir.

İnsan kaynaklarının planlanmasına başlarken planlara, amaçlara ve stratejilere dikkat edilmesi gereklidir. İnsan kaynaklarının planlanması zamanı personellerden tasarruf etmek maliyeti düşürmez, maliyeti düşürmek için üretim sürecine dikkat etmek gereklidir. İnsan kaynakları planlaması zamanı iki ana boyutun bütünleştirilerek planlama sürecine sokulması gerekiyor. Birinci boyut konunun teknik yönü (sayısal,matematik), ikinci boyut ise davranışsal yönü. (psikolojik,sosyal)

İnsan kaynakları planlanmasının başarılı olması için işletmeye gerekli insan kaynaklarının belirlenmesi ve bu kaynaklardan verimli şekilde yararlanmak gereklidir. Bazı işletmelerin ilkesi 'En kötü plan plansızlıktan iyidir' ilkesidir. İnsan kaynaklarının planlanması ile diğer fonksiyonların bir birileri ile bütünlenmesi gereklidir. Örneğin, üretimin kapasiteni yükseltilmesi gerekli ise, buna paralel olarak da personel kapasitesinin de arttırılması planlanmalıdır. İşletmede her değişme ve yeni gelişmeler yeni insan kaynakları planlaması ihtiyaçlarını doğurur. Bu nedenle işletmede hazırlanan yatırım, finans ve pazarlama planlarının başarısı diğer planları tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla olanak kazanır. (Sabuncuoğlu 2011, ss. 32)

İnsan kaynaklarının planlanması geleceğe odaklı bir fonksiyondur. Bu yüzden de planlama işletme içi ve işletme dışı ile yakından ilgilidir. İşletme içi değişkenler işletmenin yatırımlarını, büyümesini, küçülmesini, planlarını etkiliyor. İşletme dışı değişkenler ise, piyasadaki arz-talep durumunu, değişimleri, gelişimleri, yenilikleri ve bu gibi değişkenleri etkiliyor. Toplum içinde de yüksek yer tutmak için işletmeler insan kaynaklarının planlanmasına büyük ölçüde önem vermeliler. (Yüksel 2007, ss. 69)

İnsan kaynakları planlanmasının esas amacı, insan kaynakları ihtiyacını doğru ve verimli şekilde belirlemektir. İnsan kaynakları planlanmasının başarı kazanması için şimdiki ve geçmiş bilgilerden yüksek şekilde yararlanmak ve personelin ihtiyaçlarına uyum sağlamaktır. İşletmeler sürekli gelişmeyi amaçladığından gelişmelere göre insan kaynaklarına ihtiyaç duyulur. (Özakman 1995, ss. 45)

İnsan kaynakları planlamasının amaçlarını kısaca böyle özetleyebiliriz:

- İnsan kaynaklarındaki kısıtlamaları belirlemek
- İnsan kaynaklarının bilgi ve becerisini sağlamak
- Boş yerleri doldurmak
- Personel bulmak ve işe seçmek
- Gelişimlere uyum sağlamak
- Teknolojiye, piyasaya uyum sağlamak
- Kanunlara uygun hareket etmek. (Bingöl 1997, ss. 81)

Bir ürün ve ya hizmetin meydana getirilmesi, işletme sahipleri için kar, yönetici için maaş, personel için ücret gibi hedeflerin sağlanması, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi, toplumdaki kadınların ve çocukların korunması, yaşlı personele yardım gibi sosyal korunma da insan kaynakları planlamasının amaçlarındandır. (Yalçın 1994, ss. 19)

### **1.3.3 Personel Bulma ve Seçme**

Personel bulma ve personel seçme bir birilerinden çok farklı kavramlar olsa bile, sık-sık karıştırılıyor.

#### **1.3.3.1 Personel Bulma Süreci**

Personel bulma süreci ihtiyaç duyulan nitelikte personeller aramakla başlar. Personel bulma, işletmedeki personeller arasından işletmeye en uygun olan personeli seçme niyetidir.

Yeni yaranan işletmede her göreve, faaliyette bulunan işletmede ise yeni açılan görevlere ve ya çeşitli sebeplerden mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere personel adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına personel bulma denilmektedir.

Yöneticiler işletmeye en uygun personeli işletmenin faydalarını gözeterek bulma eylemi içerisine girmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi yalnız gereken nitelik ve nicelikte personelin hizmet vermesi ile ilgilenmemekte, bunun yanı sıra işletme kültürü ve işletme stratejileri ile uyum sağlayacak adayları seçerek, yükseltilmesiyle de ilgilenmektedir. (Canman 2000, ss. 76)

Yazarlara göre personel bulma sürecinin amacı gerekli personel arzını sağlayabilmek, iş fırsatlarını ve bununla ilgili bilgileri çeşitli medya araçları ile insanlara ulaştırmak ve boş işler için ilgi çekmektir. Dovling ve Schuler'e göre personel bulma, belirli sayıda ve kalitede adayları araştırmak ve bulmak, sonuç olarak bu başvuranlar içerisinden işletmeye gerekli olan en verimli personeli seçmektir. (Keklik 2007, ss. 37)

İşletme politikaları da personel bulma kararını etkiler. İşletmelerde politikalar personel bulmada, hangi kaynaklara başvurulacağı konusunda yol göstericidir. Personel bulma kaynakları şunlardır:

- İşletme içi kaynaklardan
- İşletme dışı kaynaklardan

İşletme içinden personel bulma işletmede şimdiki personelden, geçmişteki personellerden ve geçmişteki adaylardan yararlanmadır. İşletmeler terfi ve transferler vasıtasıyla ilave personel sağlayabilir. Yönetenler bu yolla da, personelin verimli olup-olmadığını bir süre gözlemleyip değerlendirebilirler. O yüzden bu yol oldukça avantajlı yoldur. İşletme işletmeye daha çok aday çekmek için de personelleri motive edip, terfi ettirmelidir.

İşletmeye adayları çekmenin bir yolu da ilandır. İlan, personellere boş pozisyonların olduğunu bildiren bir sistemdir. İşletmeler ilan vasıtasıyla, adaylara çağrıda bulunurlar. Adaylara ulaşmanın diğer bir yolu da alışveriş merkezlerine, yollara ilan yerleştirmektir. İşletme çok zaman kendi personellerine daha iyi makama geçme şansı verir. Kendi adaylarına ulaşmak için personellerinin bir arada olduğu odalara, yemek yedikleri yerlere ve bu gibi yerlere ilan yerleştiriyorlar. Şimdiki zamanda ise bilgisayar yolu ile ilan verme de oldukça yaygınlaşmıştır.

Bir çok işletme boş pozisyonlarını terfi ve ya transferler yoluyla doldurmaktadır. Terfi, personellerin daha yukarı pozisyonlara yükselmesidir. Terfilerin çoğu zaman başarılıdır ancak bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Yeni iş yerinde farklı özelliklerin olması nedeniyle, personelin geçmişteki işinde verimliliğinin yüksek olması şimdiki işinde de verimliliğinin yüksek olacağı anlamına gelmez. Daha aşağı yetkilerde çalışan personellerin terfi için daha aşağı şansları vardır. Ayrıca bir çok işletmede personellerin işletmenin yüksek kademelerine geçmesinin sorun olacağı zamanlarda terfiler verimli yöntemdir. İşletmelerde hep ve tüm pozisyonlar için terfi edilebilen yüksek pozisyon bulunmuyor. Transfer ise birbirlerine yakın işler arasında olur.

Geçmişteki personeller ve ya eski adaylar personel bulmak için güzel yöntemdir. Çünkü, işletme personelleri hakkında bilgi sahibi oldukları için vakit açısından da iyi yöntemdir. Geçmişteki personeller şirkete bağlı oldukları için bu onlar için de bir avantajdır. Bazı personelleri özellikle emekli olanlar yarım gün çalışmak isteye bilirler ve ya işletme için öneride buluna bilirler. Bazen ise bebeklerini büyütmek için ayrılan personeller ve ya okumak için ayrılan personelleri işletmeye dönmek isteye bilirler. İşletmeden diğer işletmelere gitmek için ayrılan personellerde yüksek bir ücret karşılığında geri dönmek isteye bilirler. İş bölümü ve ya zamanlı çalışma programları, emeklileri ve ya daha önce şirkette çalışan personelleri yeniden cezbetmede yararlı olacaktır. Eski personellerin performansının zaten biliniyor olması avantajdır. Bazı yöneticiler, geçmişteki personellerini bir daha işe almak istemeye bilir. Bununla birlikte piyasa değişdikçe ve daha da rekabetçi hale geldikçe bu yöneticilerin geçmişteki ve yüksek performanslı personellerine ilişkin tutumları değişebilir. Her iki durumda da karar ilk etapta personelin işi bırakma nedenlerine bağlı olacaktır. Eğer personelin yönetici ve ya işletme ile ilgili problemi varsa bu durum personelin tekrar çağırılmasını engelleyebilir. Eski personelin yeniden çağırılması konusunda işletmenin bazı endişeleri vardır. Böyle bir durumda mevcut personeller ile eski personeller arasında problemlerin yaşanacağı konusunda korku duyulmaktadır. Yakın bir zaman önce başvuruda bulunmuş ve ya mülakat alınmış adaylar da dikkate alınabilirler. Önceden değerlendirilen bu adaylar bazı işler için yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.

Geçmiş personellerden verimli aday bula bilmezsek, işletme dışı kaynaklara yöneliyoruz. Bununla da, işletme dışından işletmeye yeni fikirler, yöntemler, teknikler getirilir. Ve ya geçmiş personelleri bir üst kademeye terfi edersek, aşağıdaki pozisyon boş kalacaktır. Yani işletme dışı kaynaktan personel temin ederek açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kılar. (Yüksel 2007, ss. 104-105) İşletme dışı kaynaklar şunlardır:

Medya Kaynakları – Radyolar, gazeteler, tvler, dergiler ve dergiler en yüksek oranla yaygınlaşan medya kaynaklarıdır. Bütün bunlarda iş hakkında ilanlar

yerleşmiştir. Gazeteler, boş pozisyonların doldurulması için en iyi bir kaynaktır. Başvuranlar eğer ki, pozisyona uygun değilse, o zaman ilanda sorunlar var demektir. Çoğu işletmeye ilanları yalnızca pazar günü vermeyi tercih ederler nedeni ise iş arayanların gazete ilanlarını yalnızca pazar günü okuduklarını düşünmeleri ve bu yüzden pazar günü hariç diğer günlerse ilanın maliyet açısından verimsiz olduğunu düşünürler. Gazeteler hariç, dergiler, tvler ve radyolar diğer medya kaynaklarına örnektir. Bu medya kaynakları özel yeteneklere sahip personelleri çabuk bir şekilde bulmayı amaçlayan tek seferlik ilanlar için kullanılmaktadırlar. Burada yapılan en önemli vurgu işletmenin boş pozisyonuna uygun gereken özelliklerin, bilgilerin, beceriklerin, yeteneklerin ilanda yer almasıdır. Medya kaynaklarında işe almak isteyen işletmeler için esas olarak 5 soru vardır:

- Başarmak istediğimiz nedir?
- Ulaşmamız gereken personeller kimlerdir?
- İlanlar insanlara mesaj olarak neyi iletmeli?
- İlan nasıl hazırlanmalıdır?
- İlan hansı medya organı ile iletilmelidir?

İnternet – İşletmeler bilgisayara ilanlar yerleştirerek başvurmak isteyenlerin işletmeye başvurmaları için alan yaratmışlar. Son zamanlar ise işletmeler e-maile fazlalık tanımışlar. Bazı işletmeler internetde başvuru formları hazırlayarak, adayların başvurmalarını sağlıyor. Modern zamanda işletmeler başvuru formlarını ve ilanları kullanıyorlar. İnternette aday bulmanın işletmeye sağlayacağı esas pozitif yönler aşağıdakilerdir:

- Daha çok başvurana ulaşmak
- Daha aşağı maliyetle ve hızlı cevap vermek
- Çalışan Tavsiyeleri – İşletmeye aday çekmek için diğer bir yol ise, çalışanların arkadaşları ve yakınlarıdır. Bu yöntem işletme içi kaynak vasıtasıyla işletme dışı kaynağa ulaşmaktır. Bu kaynak çoğu kişiye düşük maliyetle ulaşma olanağı sağlıyor. Bu yöntem ile işletme çok sayıda adaya ulaşabilir. Yapılan

araştrmalar bu yöntemin daha başarılı olduğunu isbat etmiştir ve bu yöntemle adayların daha uzun zaman işletmede çalıştıklarını isbat etmiştir.

- Eğitim Kurumları – Üniversitelerden yeni mezun olan öğrenciler işletme için iyi bir kaynaktır. Bu yöntemle personel bulmak için üniversiteler ile sürekli temas halinde olmak gerekir. Bazı üniversite ise, bu yönteme üstünlük veriyorlar ve sık sık üniversite ile temas halinde oluyorlar, kariyer günleri düzenliyorlar. Bunun için işletmeler ilk olarak, üniversitelerde hangi alanın kendi pozisyonlarına uygun olduğunu belirlemeliler. Bazen ise işletmedeki boş pozisyon üniversite eğitimi gerektirmiyor ve bu yüzden işletmeler üniversite mezunlarına değil, okullardan ve ya yüksek meslek okullarından mezun olanlarla temas halinde oluyorlar.
- Sendikalar – Belirli adaylara ulaşılan yöntemdir. Bazen ise sendikalar işletmelere geleneksel olarak hep personel yolluyorlar. Sendikası olan işletmeler, özellikle güçlü sendikası olan işletmeler sendikasız işletmelere oranla daha etkili şekilde adaylara ulaşabilimektedir.
- İstihdam Büroları – İstihdam büroları işletme yöneticiler ile adayları bir araya getiriyor. İstihdam büroları, işletmelerden ve adaylardan aldıkları belirli ücret karşılığında çalışıyorlar.
- Meslek, Ticaret ve Sanayi Odaları, Rakip Firmalar – Bu yöntem adaylara ulaşmak için diğer kaynakları oluşturmaktadır. Bu yöntem uzmanlaştırılmış personellere ulaşmak için önemli yöntemdir.

Bu açıdan bakıldığında işletme personeli yetiştirilecek ve geliştirilecek bir varlık olarak kabul ediyorsa işletme içi kaynaklar tercih edilecek, işletme personeli kontrol edilmesi gerekli bir maliyet unsuru olarak görüyorsa işletme dışı kaynaklar tercih edilecektir.

### 1.3.3.2 Personel Seçim Süreci

Personel seçimi, en iyi adayı tercih etmekten çok daha fazlasıdır. Önemli olan en iyi adayı değil, işe en verimli olacak adayı seçmektir. Daha açık şekilde yazarsak, personel seçimi, işletmede boş olan ve ya boş olacak olan görevlere işletme içinden ve ya işletme dışından olan adaylar içerisinde işe en verimli olabilecek adayı ve ya adayları seçmektir.

İşletme gerek kendi personeline gerek ise başka işletmelerin personellerine karşı ettiği doğru davranışını sağlıklı temellere dayalı personel seçim sistemiyle sağlayabilir. Sağlıklı dayalı bir personel seçim süreci işletmeye verimlilik yarattığı gibi, başvuranlar arasından en iyisini seçmek de işletmeye daha verimli bir çalışma imkanı sağlıyor.

Genelde personel seçim süreci zamanı yöneticiler başvuranların mesleki ve eğitim geçmişi ile yakından ilgilenir, diplomalara ve sertifikalara önem verirler ve özellikle de adayların becerilerini araştırır. Bu amaçla başvuran sınavdan geçirilir. (Sabuncuoğlu 2011, ss. 94-95)

İnsan kaynakları yönetimi açısından, verimli personel seçim sürecinin önemini açık olarak gösteren iki unsur aşağıdakilerdir:

1. “Yüksek eğitim aşağı seçenekleri telafi etmiyor.” Şurada demek istenilen, sadece doğru ve işe uygun eğitime sahip adayın işe alınması iş için yeterli olmaya bilir.
2. “Düzgün adayı işe almazsak rakibimiz olacaktır.” Şurada düzgün adayı işe almak verimsizliğin getirdiği bir fırsat maliyeti vardır ve bu maliyet düzgün adayın rakip işletmeye gitmesidir.

Eğer iş analizi doğru şekilde yapılırsa, adaylar içinden eğitim, becerik ve yetenek olarak en uygun olan aday seçilerek boş pozisyona yerleştirilir.



Etkili bir personel seçim sürecinin merkezinde, iş performansını nelerin oluşturduğu ve adayın karakteristiği ile iş performansının ne kadar uyduğunu belirlemektir.

Çoğu küçük işletmelerde yöneten kendi personelini seçmekte ısrarcı olur çünkü kimsenin kendisi gibi iyi bir personel seçemeyeceğinden emindir. Ancak bu yöntemin düzgünlüğü sorgulanılır.

Büyük işletmelerin yöneticileri son kararları kendileri verselerde, kendilerinden önce hep insan kaynakları yönetimini devreye sokarlar. Ancak son karar yine kendilerindedir.

Her işletmede personel seçme süreci aynı değildir. Personel seçim sürecindeki farklılıklar işletmenin büyük olmasına ve yapılacak işin performansına bağlıdır. Personel seçme süreci bir gün ve ya daha çok zaman alır. Genel olarak personel seçme sürecinin bir çok aşaması işletmeye göre çıkarılır ya da değiştirilir.

Bazen adayın işe göre olduğunu ve ya olmadığını anlamak için başvuru formu doldurmadan önce ön görüşme dediğimiz küçük görüşme yapmak daha iyidir. Ön görüşme yüksek işletmelerde insan kaynakları yönetimi tarafından yapılır. Ön görüşmenin etkili olması için bilgisayar ile yapılması daha iyidir. Bilgisayar ile yapılan kısa görüşme süreci bir kaç aşamadan oluşuyor. Bilgisayar ile başvuruların açık başvuruları ve geçmiş tecrübeleri araştırılır. İşletmelerin bilgisayarla ön görüşmenin yapılması para ve vakit kazandırıyor. Başvuran ön elemelerden sonra başvuru formunu doldurmalıdır. Personel seçme sürecinin önemli bir halk ile ilişkiler yanı da vardır. Personel seçme uygulamaları zamanı yapılan nezaketsiz yöneticiler, adayları bekletmeler, yalnız test prosedürleri ve adaylara sonuçla ilgili geri cevapların edilmemesi işletmenin toplum önünde itibarını kötü yönde etkileyecektir.

Bazı işletmelerde başvuruların öz geçmişleri başvuru formu olarak belirlenir. Bazı işletmelerde ise öz geçmişini getiren başvuruların başvuru formunu da doldurması istenir. Çünkü genelde öz geçmişler sadece başvuruların söğlemeyi

istediği bilgileri içerir. Diğer bir nedeni de bu yolla tüm adaylar için aynı bilgilere ulaşılacaktır.

Başvuru formları doğru şekilde hazırlandığı zaman:

- Adayın işe girmek için gösterdiği isteği ve arzunu gösterir
- Adayla bağlı görüşme zamanı kullanılan profil bilgisi verir
- İşe başvuranlar için esas çalışan kayıdıdır.
- Personel seçmenin verimliliğini araştırmak için kullanılır.

İşletmelerin iyi bir başvuru formu oluşturmalarının tek yolu gerekli bilgi ve yetenekleri belirlemek ve başvuru formlarında bunu belirtmektir.

Personel seçimi sürecinde başvuranların iş ile ilgili eğitim ve yeteneklerini anlamaya yönelik sınavlar ve testler vardır. Bazen işletmeler hazır sınavları ve testleri kullanırken, bazen ise bunları kendileri yaratırlar. Testlerde yer alan sorular iş ile alakalı olmalıdır. Doğru şekilde hazırlandığı zaman sınavlar ve testler personel seçme sürecine yüksek katkı sağlar. Örnek olarak insan kaynakları asistanı için başvuran adaylar varsa, insan kaynakları asistanının sahip olması gereken eğitim ve yetenekleri ölçmeye yönelik sınavlar ve testler hazırlanmalıdır. Sınavlar bir kaç tür olur:

- Bilgi testleri, adayın daha önceki bilgilerini öğrendiklerini anlamaya yönelik testlerdir. Örnek olarak yabancı diller, uzmanlık alanlarına yönelik sınavlar ve testlerdir.
- Yetenek testleri ise adayın sahip olduğu yetenekleri ölçüyor.
- Zeka testleri, kişinin zekasını ölçer.
- Psikolojik testleri, adayın çevresiyle olan davranışlarını ölçer.
- Kişilik testleri adayın işin gerektirdiği bilgilere sahip olduğunu ve ya olmadığını ölçer.

Personel seçimi sürecinde mülakat başvuran hakkında bilgiyi açık olarak tanımlamak ve adayın sahip olduğu bilgiyi açığa çıkarmak için oluşturuluyor.

Mülakat sürecinde başvuran ile ilgili gereken bilgiler sağlanır. Mülakatı yerine getiren insan kaynakları yöneticisi küçük görüşme zamanı gerekli bilgiyi elde etmek için çaba sarf etmeli ve bu bilgiyi iş gerekleri doğrultusunda değerlendirmelidir. Mülakat iş performansının tek belirleyen değildir ancak büyük geçerliliğe sahiptir.

Etkili mülakat planlanandır. İyi teşkil edilen mülakatda mülakat öncesi planlama mühümdür. Plan, mülakatın yapılacağı saatin ve mekanın seçilmesi ile başlıyor. Ne mülakatı edenin, ne de başvuranın mülakatı hemen bitirmek istemesi içinde hissetmemesi için mülakata yeterli bir vakit ayrılmalıdır. Başka sözle, hem mülakatı edenin hem de başvuranın mülakata odaklanması için özel mekanın olması gereklidir. Mülakatı eden uzmanın mülakata başlamadan önce başvuru formlarının tamamlanmış ve hatasız olması gereklidir. Mülakat zamanı adayların verdiği cevaplar da not edilmelidir.

Mülakatın en önemli noktalarından biri de kontrolün mülakatı yapanda olmasıdır. Mülakat yapan uzman, zamanın %25'i kadar konuşmalıdır. Eğerki, mülakat yapan uzman mülakatı kontrol edemiyorsa ve ya etmiyorsa, o zaman bunu başvuran yapacaktır.

Mülakatı yapan uzman mülakat bittikten hemen sonra başvuran hakkında elde ettiği bilgileri kağıda dökmelidir. Mülakatı etkili şekilde değerlendirmek için bir sonraki başvuran görüşmeye alınana kadar değerlendirilmenin yapılması gereklidir. Buradaki esas amaç başvuranların birbirleriyle kıyaslanması yerine işin gereklerinin etkili şekilde sağlanmasıdır. Etkili şekilde değerlendirme yapmak için değerlendirmenin geçmişde hazırlanan form üzerinde yapılması gereklidir. Form kullanmak karar verme sürecini basitleştirecektir.

Mülakat aşağıdaki şekilde sınıflandırılıyor :

- Yapılanmış mülakat
- Yapılanmamış mülakat
- Karışık mülakat

- Stres mülakat

Yapılanmış mülakat : Bu mülakat zamanı başvuranlara sorulan tüm sorular önceden belirleniyor. Her başvuran adaya aynı sorular sorularak başvuranlar arasından kıyaslama daha basit yapılır. Diğer mülakatlara nazaran, yapılanmış mülakat daha verimli ve doğrudur. Yapılanmış mülakat zamanı cevapların açıklıkla açıklanması için başvurana, yeterli imkan verilmelidir. Mülakat yapan uzman başvuranın cevaplarını en küçük ayrıntısına kadar incelemelidir. Yapılan araştırmalara göre, yapılanmış mülakatın başka mülakatlara göre verimli ve doğru olduğu söylenebilir. Yapılanmış mülakatın amacı, mülakatı yapan başvuranlara aynı soruları sormak ve her bir aday için benzer bilgileri sağlamaktır. Yapılanmış mülakat geçmişten hazırlanmış iş ile ilgili sorulardan oluşa bildiği gibi işle ilgili hazırlanan örnek durumun çözümüne de yönelik olabilir. Bu bağlamda, mülakat iki alt mülakattan oluşuyor.

- Durumsal mülakat : Durumsal mülakat belli durumlarını içeren sorular içerir. Durumsal mülakat başvuranların problemleri çözme becerilerini belirlemek için ile yapılan yapılanmış mülakat yöntemidir. Bu mülakat zamanı adaylara bir problem verilerek çözmeleri istenir. Adaylara çözmeleri için verilen problem adayların yapacakları işle karşılaştıraabilecekleri şekilde olmalıdır. Bu mülakat türünde sorunla ilgili üç tür problem kullanılır. Şunlar:
1. Yoruma dayalı problemler : Başvurana, örnek bir iş durumu zamanı ne yapabileceği sorulur.
  2. Eğitime dayalı problemler : Herhangi bir problemin açıklanması istenilir.
- İş tanımlarına ve iş gereklerine dayalı sorular : Başvuranın çalıştığı zamanlar ve dinlendiği zamanlar gibi kısımlar araştırılır.

Bazen durumsal mülakatlar zamanı, mülakatı yöneten iyi, orta ve kötü gibi puanlama tablosu oluşturur ve cevaplara uygun kodlama yapar, puanlar verir ve mülakattan alınan puanlar toplanarak durumsal mülakat puanı oluşturur.

- Davranış tanımlama mülakatı : Davranış tanımlama mülakatları genel olarak yüksek geçerlilik sağlıyor. Davranış tanımlama mülakatı zamanı başvuranlara geçmişte yaşadıkları herhangi sorunu nasıl hall ettikleri yönünde örnekler yöneltilir. Örnek olarak aşağıdaki problemler sorulur:

1. Kurallar ve ya iş disiplini gibi çizelge olmadığı durumunda işi nasıl ele alırsın?
2. Neden bu yolu seçersin?
3. Birinci amirinin tepkisi ne olur?
4. Sonuç ne olur?

Yapılanmamış mülakat : Yapılanmamış mülakat zamanı toplumsal problemler kullanılır. Mülakat yapan uzman başvuranın suratla cevap vereceği türden problemler sorar. Başka sorulara geçmek için yeni sorunlar yaratılır. Örnek olarak başvuran “ilk yöneticimden dolayı sonuncu işim çok kötüydü diyorsa mülakatı yöneten uzman “ilk yöneticimden dolayı ortaya çıkan sorunlar nelerdi?” gibi bir soru yöneltilir.

Karışık mülakat : Yapılanmış ve yapılanmamış mülakatın bir karışığıdır. Mülakat zamanı başvurana verilen sorular başvuranlar arasında karşılaştırma yapma imkanı veren türden sorulardan oluşur. Başvurana verilen sorular başvuranlar içinden belli farklılıkların belirlenmesini kolaylaştırırlar.

Stres mülakat : Stres mülakatı zamanı, adayların tepkisini bilmek için baskılar yaparlar. Stres mülakatı zamanı, mülakatı yapan uzman çok asabi ve aşağılayıcı tutum sergiler. Bu tür mülakat, büyük gerginlik ölçüsünü belirlemek için yapılır. İşin gerekleri gerginlikle başa çıkmayı gerektiriyor ise, stres mülakat üstünlük edilebilir. İnşaatda, uçakta stress mülakat daha çok üstünlük teşkil eder. Stres mülakat mutlaka bir yönetici tarafından yapılır. Stres mülakatı işletme için büyük risk taşıyan yaklaşımdır. Örneğin, işletmenin işe almak istediği personel, sadece hata ile yapılan stres mülakatı sebebi ile işi reddedebilir.

Mülakat zamanı aşağıdaki soru teknikleri vardır:

- İyi sorular : Mülakat zamanı kim, ne, ne zaman, şöyle, nasıl ve hangi gibi kelimelerle sorulara başlamak daha iyidir ve bunlar daha uzun, daha anlamlı ve daha açıklayıcı cevaplar ister. Örneğin “Son işindeki devamsızlık durumun neydi?” sorusu, “Son işinde iyi bir devamsızlık durumuna sahip miydin?” sorusundan daha iyidir.
- Kötü sorular : Aşağıdaki türleri var:  
Yalnızca tek bir cevabı olan sorular: Örneğin “iş arkadaşlarınla iyi anlaşırımdın?” sorusuna hemen hemen herkesin kaçınılmaz olarak vereceyi cevap iyi - dir.
- İmalı sorular : İmalı sorularda adayın vereceyi cevaplar bellidir. Örneğin, “Senin insan kaynakları alanına ilgin var, değilmi?” sorusuna cevap tabi evet olacaktır.
- Farklılık yaratan sorular : Sorular ırk, yaş, cinsiyet, medeni hal ve çocuk sayısı gibi farklılaştırmaya sebep olacak bilgiler içeriyor. Ancak bunlar mülakatta da, başvuru formunda da uygun değildir.
- Cevabı belli sorular : Bu tip sorularda, mülakat zamanı uzman da aday da cevabı biliyordur.
- İşle ilgili olmayan sorular : Bu sorular doğrudan adayın başvurduğu pozisyon ile ilgili değildir. Bu da büyük hatadır.

Mülakatda gerçekleştirilen yanlışlar mülakatın başarısını kötü yönde etkiliyor. Bu yanlışlar mülakatı gerçekleştiren uzmandan kaynaklanır. Mülakatı yönetenin bu yanlışların farkında olması ve bu yüzden davranış göstermesi gereklidir. Aksi takdirde gerçekleşen mülakatlar geçerli olmuyor. Mülakat zamanı gerçekleşen esas sorunlar aşağıdakilerdir:

Dinleme tepkileri : Yüksek şekilde mülakatı yöneten uzman, dinleme tepkilerinden kaçınır. Örnek olarak, başını hareket ettirmek ve duraklamak. Mülakatı yöneten uzman tarafsız şekil sergilemelidir. Dinleme tepkileri, mülakatın bir parçasıdır lakin bu tepkiler adayda farkında olmadan iyi ve ya kötü geri bildirim sağlıyor. Örneğin, başvuranlar mülakatı yöneten uzmanları memnun etmediklerini

anladıkları zaman bilgiler için mülakatı yöneten uzmanların dinleme tepkilerine bakarlar. Dinleme tepkileri başvuranlara ipuçları sağlıyor.

Halo etkisi : Halo etkisi mülakatı yöneten uzmanın, başvuranın çekim alanına girmesine denilir. Bu yüzden de mülakatı yöneten uzmanlar halo etkisinden kaçınmalıdırlar. Başvuranın davranış ve tutumları mülakatı yönetenin olumlu ve ya olumsuz şekilde etkilenmesi mülakatın yönünü değiştirir. Halo etkisi başvuranın potansiyel performansını değerlendirirken objektif davranışı etkiler.

Önyargılar: Mülakatı yöneten uzmanların önyargıları ırk, yaş, cinsiyet, özgeçmişler ve ya diğer faktörler olabilir. Uzmanların ön yargıları seçimi etkiler. Bu yüzden mülakatı yöneten uzman doğru olmalıdır.

Kültürel etki: Başvuranlar cemiyet tarafından ön görülen sonuçların gerçek sonuçlardan daha gerçekçi olduklarına inanırlar. Örneğin başvuranlar işe girmek için mülakatı yöneten uzmanı etkilemeliler. Başvuranlar hakkında eğer kötü yorumlar söğlerlerse, başvuranlar işi ala bilmeyeceklerini bilirler. O yüzden, mülakatı yöneten sorularını toplum olarak kabul edilebilir ve sorulara cevap aramaya başlarlar.

Özgeçmiş araştırması: İşletme için özgeçmiş araştırması zamana ve paraya mal oluyor. Lakin, başvuranlar bazen özgeçmişlerini doğru anlatmıyorlar. İşletmenin özgeçmişlerini doğru anlatmamaları için en önemli yol özgeçmiş araştırmasıdır.

Özgeçmiş araştırmalar aşağıdakilerdir:

- Akademik referanslar
- Eski iş yerinden referanslar
- Finansal referanslar
- Savcılık kayıtları
- Kişisel referanslar.

Geçmiş araştırmaları telefonda almak en çok yayılan yöntemdir ama bazı işletmeler yazılı cevapları üstün tutarlar. Lakin yine de, hep telefon ile kontrol etmeliler.

Sağlık kontrolü: Sağlık kontrolünün adayların işe alınmamasından önce yapılması önemlidir. Başvuranların sağlık kontrolü çoğu zaman işletmenin doktorları tarafından ve ya herhangi hastanede yapılır. Eğer, adayların sağlık durumları işletmede çalışması için müsaitse o zaman sonuca varılır.

Adaylar işe alındıktan sonra personel seçimi süreci biter. İşe alınan personel ve ya personellere sonuç söğlendikten sonra geçemeyen başvurulara kararın söğlenmesi gereklidir. Başvuranın seçilmemesi onun beceriksiz olduğunu göstermiyor. Başvuran yalnız o iş için uygun değil. İnsan kaynakları yöneticisi personel seçimi sürecinin bir çok aşamalarını başarı ile geçen başvuruları gelecekte boşalan işler için düşünüyor ise, bu adayların başvurularını ve başka önemli işleri bir dosyada saklamalıdır. Gelecekte belli bir iş için düşünölsün ve ya düşünölmesin personel seçimine katılan bütün başvuruların dosyaları belli vakit saklanmalıdır.

İşletmeler personel bulma ve personel seçimi süreçleri için eziyet, vakit ve para harcarlar. Bunlardan biraz da olsa kaçınmak için personeli işletmeye bağlamak için çok eziyet çekmeliler. Eğer işletmeler:

- Terfiler ve transferler için daha güzel fırsatlar yaratır ise
- Bilgi ve kişisel gelişimi sağlayabilir ise
- Ücret ve yan ödemeler açısından piyasada adil şekilde yüksek düzeylerde yer ala biliyor ise
- Personele değer veriyor ise
- Yöneticiler ile doğru şekilde ilişki kura biliyor ise
- Personelin işini sevmesini sağlaya biliyor ise



Yüksek maliyete katlanarak bulunduğu doğru personelleri elde tutar. Bununla da pozisyona uygun personeli yeniden aramak ve yeniden seçmekle zorunlu kalmayacaklar.

### **1.3.4 Personel Eğitimi**

Her geçen gün değişen teknolojik koşullara, yeni uygulamalara uyum sağlayabilmek, başarı elde edebilmek ve değişimlerden sürekli haberdar olmak yeni bilgilerle donatılan insangücü sayesinde olacaktır. Eğitim kavramı da bu aşamada ortaya çıkmaktadır. (Bodur 2001, ss. 12-13) İnsan kaynakları yönetiminde eğitim önemli yer kapsıyor. Eğitim, personelin bilgilerinin, yeteneklerinin ve deneyimlerinin toplamı ile çalıştığı işin gereklilikleri arasındaki farkı kapatan fonksiyondur. Personelin kendi eğitimi ile çalışacağı iş için gereken eğitim ile arasında olan açığın kapanması için eğitim çalışmaları yapılır. Personel eğitiminin çocuklukdan gelen eğitimden farkının personelin çalışacağı iş ile ilgili olmasıdır. Globalleşen yer yüzünde bilgilerin sürekli gelişmesi eğitim sürecini de iyi yönde etkiliyor. Eğitime yapılan tüm yatırımlar aslında insana edilen yatırımlar demektir. Eğitimli insan işletmenin en büyük servetidir. Bu yüzden tüm işletmeler gittikçe eğitime daha çok yer veriyorlar. Örneğin, Fransa’da işletmelerde personellerin aldığı ücretin %1.5’i eğitime harcanmak zorundadır. Eğitimi bireysel ve örgütsel açıdan da tanımlayabiliriz. Bireysel açıdan eğitim, personellerin davranışlarının, bilgilerinin, yeteneklerinin geliştirilmesidir. Örgütsel açıdan eğitim, işletmenin etkililiklerinin, etkenliklerinin ve verimliliklerinin şimdiki başarısını yükseltmeyi hedefleyen yönetim araçlarının tümüdür. (Yüksel 2000, ss. 199)

Makro açıdan eğitim, insanların verimini arttıran, gerekli nitelik ve nicelikte personellerin eğitilmesini sağlayan ve toplum içinde bireylere becerilerine göre büyüme imkanı tanıyan etkili bir yoldur. Tanınmış bir avukat ve politikacı, “Ekmekten sonra insanların en büyük ihtiyacı eğitimidir” demiştir. Bu da, eğitimin

önemini ortaya koyuyor. (Sabuncuoğlu 2011, ss. 124) Eğitim personellerin yükselmelerini, birey olarak güzel yaşam elde etmelerini, aynı zamanda işletmelerin yükselmelerini, sürdürülebilir rekabet sağlamalarının esas yoludur. (Ferecov 2011, ss. 32)

Özellikle son 50 yıldaki teknolojideki gelişmeler işletmelere de yansımıştır. Bu yansımaların sonucunda personeller yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duymuşlar. Bu yüzden, işletmeler her aşamadan personellere ihtiyaç duyduklarında gerekli eğitim vermektedirler. Eğitim personellere gelişen yeni teknolojilere ayak uydurmağı, sürdürülebilir rekabet ortamında yeni teknolojileri işletmede kullanabilme olanağı sağlıyor. Bununla da, personeller artık yeni görevlere hazırlana biliyorlar. (Kaptangil 2013, ss. 67)

Günümüzün işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ve zaman ayırmaktadırlar. Bazı işletmeler her personel için 10-15 gün süren eğitimler vermektedirler. Buradan da anlaşıldığı gibi artık işletmeler, eğitimin önemini anlamış durumdadır.

Eğitim ihtiyaçlarını belirleyip daha sonra hazırlanan ve uygulanan eğitim programının belirli amaçlara yönelik yapılması gereklidir. Bu amaçlar şunlardır:

Ekonomik Amaçlar : Eğitim ekonomik amaçtan işe uygun personel yetiştirmeyi, işe uygun olarak personelleri en verimli şekilde eğitmeyi, personellerinin becerilerini geliştirmeyi ve onları üreticiye dönüştürmeyi bekliyor. (Kaptangil 2013, ss. 68-69) İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar böyle özetlenebilir:

- Personellere çalıştığı pozisyona uygun eğitim, yetenek kavramlarının kazandırılması
- İşletmelerde kontrolün aşağı indirilmesi
- İşletmelerde hataların aşağı indirilmesi
- Ürünleri ve hizmeti artırmak
- Makine ve teçizatda ortaya çıkabilecek arızalarının azaltılması

- Kayb olan vakitlerin azalması
- Personel devir hızının azaltılması
- Personelin yeniliklere uyum sürecinin kısılması
- Gelişen teknolojiye uyum sağlamak
- Kalitenin geliştirilmesi
- İşletmenin kapasitesinin arttırılması (Özçelik 2000, ss. 169-172)

Sosyal ve İnsancıl Amaçlar: Eğitimden yararlanan personeller, bilgilerini ve becerilerini geliştiriyorlar, bununla da işinde daha başarılı oluyorlar ve terfiye kavuşabilirler, işini daha iyi yapmanın verdiği bir güven duygusuna sahip olmakta ve kendini gerçekleştirme ile başarıma gereksinimlerinin tatmin bulmaları neticesinde örgütsel sadakat duyguları gelişmektedir. (Malcolm 1997, ss. 9) İşletmenin eğitimden beklediği sosyal ve insancıl amaçları şu şekilde de ifade edebiliriz:

- Personellerin güven duygularını geliştirmek
- Personellerin performanslarının yükseltilmesi yüzünden motivasyonlarının yükselmesine katkıda bulunmak
- Personellerde işletmeye olan sadakat duygusunu sağlamak
- Amaçları bütünleştirmek
- Sosyal ilişkiler ağını güçlendirmek suretiyle örgütsel iklimin gelişmesine yardımcı olmak
- Takım çalışmasının kazandırılması
- Personellerin sosyo-kültürel gelişiminin sağlanması
- Etkili iletişim ve sorumluluk dağılımını gerçekleştirmek (Özçelik 2000, ss. 172)

Verimli eğitimin uygulanması ve eğitimin koordine edilmesi için, öncelik olarak eğitimi planlamak gerekir. Eğitimin planlanması, işletmenin eğitimin amaçlarına varışına, insan, para ve araç gibi kaynakların en düzgün şekilde uygulanmasına, geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlamasına imkan veriyor. Eğitim planlaması bir çok aşamadan oluşuyor:

- Eğitimle ilgili olan konuların incelenmesi ve gelecekte ulaşmak istenilen amaçların belirlenmesi
- Eğitim programının hazırlanması, kaynaklarının belirlenmesi ve hedeflere uygun şekilde dağıtmak
- Hedeflere ulaşmak için verimli planların ortaya konulması
- Hedeflere ulaşmanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemek
- Eğitim planlanması edilirken uzak durulması gereken bazı aşamalar:
- Eğitim planlanması sürekli fonksiyondur, bu yüzden de hep bir örgütlenme gereklidir
- Eğitim planlanması, yöneticilerin, yönetim uzmanlarının vb. sürekli birlik olmasını gerektirir
- Eğitim planlanmasında, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının hep izlenmesi gerekli, bunun yüzden de değerlemede süreklilik önemlidir
- Eğitim planları, önceden belli olmayan durumlarda da uygulanılır şekilde hazırlanmalıdır
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için tarafsızlık önemlidir
- Edilen son değerlendirmeler sonucunda planın, ihtiyaçların ve durumların belirlenmesi gereklidir

Eğitim planlanmasının yapılması için öncelikle ihtiyaçların belirlenmesi gerekir. Bazen işletmelerde ilk önce personellerin ihtiyaçları belirleniyor ve şimdiki sonuçlarla personel ihtiyaçları arasındaki farklar belirlenir. Eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra, sonuçta belirlenen, ürün ve personellere kazandırılması gerekli olan sınırlar belirlenir ve daha sonra buna göre program yapılır. Diğer aşama ise, hazırlanan programın uygulanmasıdır. Sonuca varırsak, sonda elde ettiğimiz cevaplar, geçmişteki durumlarla karşılaştırılır ve eğitimden beklenen olumlu sonucun sağlanıp sağlanmadığı tespit edilerek, gerekli düzeltmeler yapılır. Eğitim ve geliştirilmenin aşamaları:

#### 1. Eğitimin ihtiyaçlarının analizi

2. Eğitimin içeriklerinin tasarlanması
3. Eğitimin yapılması
4. Sonuçları değerlemek

Bu aşamalara kısa olarak değinelim: (Saruhan Yıldız 2012, ss. 311-315)

1) Eğitimin ihtiyaçlarının analizi: Şimdiki durum ile gelecekte ulaşmak istediğimiz durum arasındaki farkı belirlemek için yapılan analizdir. Eğitim ihtiyacı analizi 3 aşamaya ayrılıyor:

- İşletmenin analizi
- İşin analizi
- Performansın analizi

İşletmenin analizi işletmenin bütün personellerinin ihtiyaç duydukları eğitimleri belirlemek için yapılan analizdir. İşletmenin analizi işletmenin hangi birimlerde eğitim farkları olduğunu, nasıl eğitimlerin verimli olabileceğini belirleme zamanıdır.

İş analizi işletmede işin nasıl yapılacağını, yapıldığı zaman gerekli performansı göstermek için yetkinlikleri belirleme sürecidir.

Performansın analizi personelin standart performansı ile kişisel performansı arasındaki farkı kapatmak için sahip olması gerekli olan becerileri kazandıracak eğitimleri belirlemek aşamasıdır.

2) Eğitimin içeriklerinin tasarlanması: Bu aşama zamanı personellerin en çok ihtiyacı olduğu konulara öncelik verilmeli ve eğitimin içerikleri için gereksiz konulardan arındırılmalıdır. Eğitimin hangi tarihlerde ve ne kadar zamanda gerçekleştirmek gerektiğinin belirlenmesidir.

3) Eğitimin Yapılması: Eğitim hedef, plan ve strateji dahilinde yapılmalıdır. Eğitim zamanı personellere ücretler ödenmelidir. Yetenek kaza için edilen eğitimlerde farklı yöntemleri kullanmaya dikkat etmek gereklidir. İşletmelerde yapılan eğitimlerin sayısı, zamanı, stratejileri mühüm ölçüde bu

eğitime yatırılan bütçe ile yakın ilgilidir. Bütçe tekniklerine göre, eğitimdeki personellerin ücretleri, giderleri ve eğitimin maliyetleri de ilave edildikde eğitim bütçesi toplam giderlerin %20-25'ine çıkar. Yıl sonunda eğitim bütçesini belirledikten sora tek-tek aylık bütçeleri de belirlemek gerekir. Ekonomik değişimler ve sektördeki krizler gibi değişkenler de bütçe belirlendiği zaman dikkate alınmalıdır. Kriz zamanı ilk olarak yapılması gerekenlerden biri de eğitim bütçesinin belirlenmesidir. Bu yüzden diğer bütçelerin de belirlenmesi gereklidir.

4) Sonuçları değerlemek: Eğitimin planlanan hedeflere ulaşıp ulaşmadığının değerlendirilmesidir. Eğitimin başarısının başka bir sözle bilgi, yetenek ve davranışların personellerde değişiklik yaratıp yaratmadığının belirlenmesi için bazı yöntemler kullanılır. Bu yöntemler aşağıdakılardır:

- Test tekrar yöntemi: Eğitimin öncesinde personele uygulanan bir testin eğitimin sonunda da uygulanması yöntemidir. Böylece eğitim sonrasındaki sonuçlarda farkın ne derece olduğu belirlenir. Testin doğruluğunun da sağlanması gereklidir. Eğitim sonrası değişmenin eğitimden kenar sebeplerden olması negative özelliklerden biridir.
- Önceki sonraki performans yöntemi: Eğitim yapılmadan öncesinde ve sonrasında personele performans değerlendirmesinin yapılması eğitimin performansı için iyi bir etkisi olup olmadığının kontrol edilmesidir.
- Deney kontrol grubu yöntemi: Sosyal alanlarda yaygınlaşan yöntemdir. Aynı zamanda, diğer alanlarda da hazırlanmasına önem veren bir yöntemdir.

### **1.3.5 Performans Değerlemesi**

İşletmeler için personelin nasıl çalıştığını hep değerlendirmek ve verimliliğini yükseltmek oldukça önemlidir. Personellerin işteki performanslarını ölçmek, değerlendirmek ve yüksek düzeylerdeki performanslar içinde karşılaştırmalar yapmak için öncelikle performansın ne olduğunu anlayalım. Performans, personellerin

hareketleri ve ya nasıl çalıştıklarıdır. Daha açık ifade edersek, performans, personellerin belirli zamanlarda kendilerine verilen görevleri nasıl yerine getirdikleridir. Eğer sonuçlar olumlu ise, o zaman personel yüksek performansa sahiptir demektir, eğer olumsuz ise personel düşük bir performansa sahiptir demektir. İşletme yöneticileri açısından, kendilerine bağlı bulunan personelin yeteneklerini ve yaptıkları işler üzerindeki başarılarını görmek çok önemlidir. İşletme yöneticileri personelin belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışıp çalışmadıklarını yakından takip etmek zorundadırlar. Diğer bir deyişle, işletmede çalışan insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için, yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi değerlendirilmelidir. (Barutçugil 2002, ss. 90)

Performans değerlendirmenin İKY-nin en mühüm fonksiyonlar ile diğer fonksiyonlarının verimli biçimde çalışmasını sağlıyor ve performansı ve verimliliği yükselten işleri kapsıyor. Performans değerlendirme genellikle, yönetimin bir hissesidir ve personellerin bilgilerini, becerilerini, alışkanlıklarını, davranışlarını kapsıyor.

Performans değerlendirme, personellerin görevlerini nasıl yaptıklarını, eksiklerini ve fazlalıklarını ayrıca, bu zaman içerisinde kendilerini nasıl geliştirdiklerini kapsıyor.

Verimlilik ve rekabetin sürdürülebilirliğini sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlendirme, personel açısından da öneme sahiptir. Personel, işe kabul edilip yerleştirildikten ve eğitildikten sonra, yüksek iş performansına nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahiptir. Personelin ilk yöneticisi, personele bu konu ile ilgili bilgi vermekte sorumludur. İşte ilerleme kayd etmek, çoğu personel için önemlidir. Personeller, başarı elde etmek, başarılarını yükseltmek ve gelecekte daha neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu, performans değerlemenin önemini ortaya koyar.

Performans değerlemenin amaçlarını genellersek, aşağıdaki gibi yazabiliriz: (Sabuncuoğlu 2005, ss. 185)

- Personellerin davranışlarını planlamak için personellerin envanterini hazırlamak
- Personellerin eğitim ihtiyacını belirlemek
- Terfilere göre seçim yapmak
- Ücret artışları zamanı yöneticilere yardımcı olmak
- Personellerin yöneticilerle davranışlarını iyileştirmek
- Personellerin zayıf taraflarını onlara belirtmek
- İşte başarılı olmadığı öngörülen personelleri işten uzaklaştırmak (Sabuncuoğlu 2011, ss. 185)

Belirtilen şu aşamalardan da anlaşılacağı üzere, performans değerlendirilmenin amaçlarını personelin bireysel performansının adil, sağlıklı, standart kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuyla ilgili personellere gerekli bilgilerin verilmesi ve personellerin performanslarını geliştirilmesi oluşturuyor.

### **1.3.6 Kariyer Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetiminin şimdiki zamanda en mühüm fonksiyonlarında biri de kariyerdir. Kariyer, kimisi için işinde yükselmek, kimisi için ise kendi bakış açısını geliştirmektir. (Özler E. 2008, ss. 314)

Kariyeri, daha açık şekilde tanımlarsak, kariyer, personellerin hep yeniliklere açık olmasını, yeniliklere ulaşmasını kapsar. Kısaca, kariyer, personellerini çalıştıkları zaman boyunca kayd ettikleri başarıları kapsıyor. (Torrington 2005, ss. 410)

Kariyer yönetiminin ortak noktaları aşağıdaki gibidir: (Bayraktaroğlu 2008, ss. 137)

- Her personelin, yöneticinin, akademisyenin bir kariyer süreçleri, yaşadıkları vardır.



- Uzun zaman hep aynı makamda kalarak, bilgisini, becerisini ve yeteneklerini özellikle de hayata bakış açısını geliştirmek mümkündür.
- Personeller isterse kendi kariyer yollarını planlaya bilirler.
- Personeller isterse kendi kariyerlere yön verebilir, katkı sağlaya bilirler. Personeller birden fazla kariyere sahip ola bilirler. Örneğin, herhangi bireyin iyi bir kariyeri ola bilir ve aynı zamanda birey, kendine başka iş de kura bilir.

Kısaca sonuçlarsak, kariyer yönetimi, personelin yıllar içinde kariyerinde gelişmesi, bilgi ve yetenek kazanmasıdır. Personel kariyer vasıtasıyla sorumluluk üstlenir, daha çok para kazanmaya başlar, toplum içerisinde saygınlığı artar. (Adıgüzel 2009, ss. 278-279) Personeller kariyerlerini geliştirerek daha fazla maddi kazançlar kazanmakta ve bununla da yaşam standartlarını yükseltmektedirler. Bu yüzden de kariyer tüm personeller için önemlidir.

### **1.3.7 Ücret Yönetimi**

Her personel işletmeye belirli kadar kendi bilgileriyle, becerileriyle, yetenekleriyle ve eğitimleri ile katkı sağlarlar. Ve bu katkı sonucunda ücret alırlar. Aynı zamanda, aldıkları bu ücret, personellerin eziyetleri sonucunda bir motivasyon sağlar. Ücret, ekonomi alanında eziyetin karşılığı olarak tanımlanır, sosyal alanda personelin geçim kaynağı, hukuk alanında ise hem eziyetinin hem de zihinsel çalışmalarının karşılığı olarak tanımlanır. (Aldemir 2001, ss. 323)

Ücret oldukça önemli bir fonksiyondur, özellikle son zamanlar oldukça önemli hale gelmiştir. Ücret, personeli işletmeye çekmek, işletmeye bağlı saklamak ve daha verimli çalışmasını sağlayan araçtır. Aynı zamanda, personele ödenen ücret, hem personel için hem de işletme için adaletli olmalıdır, adaletli şekilde belirlenmelidir. Eğer ki, ücret adaletli hazırlanmasa, ya personellerin verimsizliğine yol açacaktır, ya da işletmelerin zarar etmelerine neden olacaktır. (Yüksel 2007, ss. 212)

Personellere ücretlerin hangi kurallarda ödeneceğini belirleyen sistem ücret sistemleri adlanır. Ücret sistemleri, ücretlerin nasıl oluştuğunu tanımlar.

Ücret sistemleri aşağıdakilerdir:

- Zamana esaslanan ücret sistemleri
- Temel zamana esaslanan ücret sistemleri
- İş miktarına esaslanan ücret sistemleri
- Günlük çalışmalara esaslanan ücret sistemleri
- Özendirici ücret sistemleri
- Ürüne özendirici ücret sistemleri
- Ürün başına özendirici ücret sistemleri
- Akort ücret sistemleri
- Primli ücret sistemleri
- Tek faktörlü primli ücret sistemleri
- Çift faktörlü primli ücret sistemleri ( Adal 2000, ss-302,303)

Yüksek şekilde hazırlanmış ücret sistemleri aşağıdakilerdir:

- Verimli personelleri işletmeye çekmek
- Verimli personelleri işletmede tutmak
- Verimli personellerin motivasyonunu arttırmak

Ücret sistemleri tüm bunlara ulaşılacak şekilde hazırlanmalıdır. Ücret personellerin verimliliğini arttıracak şekilde hazırlanmalıdır. Ücret yalnız personelleri işletmeye çekecek şekilde değil, hemde işletmede tutabilecek biçimde hazırlanmalıdır. Bir çok işletmeler eşit işe aynı ücret kurallarını uygularlar.

Ücret çok geniş kavramdır. Bu yüzden ücret personeller, yöneticiler, sendikalar, devlet ve toplum açısından oldukça önemlidir ve kısa olarak tüm bunları inceleyelim:

Personeller açısından ücretin önemi: personeller açısından ücret tek gelir kaynağıdır. Ücret, personellerin ekonomik gücünü belirler. Ücret, personellerin ihtiyaçlarını karşılar. Personellerin yemek, içki, sağlık, eğitim ve tatil gibi ihtiyaçlarını karşılamakta esas araçtır. Ücret, ayrıca personellere saygınlık kazandırır.

Ayrıca, personellerin kendine güvenmeleri gibi ihtiyaçları ile ücretler yakından ilişkilidir.

Yönetenler açısından ücretin önemi: Yöneticiler için ücret maliyettir. İşletmelerde ücret %20-80 arasında değişiyor. İşletmelerde ücretler ile maliyetler aynı şey olarak kabul edilmemiştir. Ücretler, personelere zamana göre ve ya yaptıkları işe göre ödenilen ücrettir. Ücretler, kolaylıkla karşılaştırıla bilinir.

Sendikalar açısında ücretin önemi: Sendikalar başarılı olursa, ücretlerde de artışlar olur. Çok gelişmemiş ülkelerde sendikalar çalışanların refah düzeyini yükseltirler. Ayrıca, sendikalar gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin daha fazla gelir sağlamalarına neden olur. Şimdiki zamanda sendikalar, personellerin bilgi ve yetenekleri gibi konularla da ilgilenirler.

Devlet ve toplum açısından ücretin önemi: Devlet ve toplum açısından esas hedef, adaletli ücret sisteminin sağlanmasıdır. Devlet ve toplum doğru gelir dağılımına, doğru yatırımlara önem verirler. Ücretler, toplumun refahını artırır, insanlar arasında eşitlik sağlar ve ekonomik istikrar sağlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZ TEKNİKLERİ

### 2.1. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri

İnsan kaynağının planlanması, işletmede çalışan personellerin işletme içi ve işletme dışı gelişmelere en verimli bir şekilde hazırlanmasını içerir. İnsan kaynakları planlamasının asıl amacı, işletmenin ihtiyacı olduğu zamanda personellerinin verimli bir biçimde hazır olmasını sağlamaktır. Modern zamanda işletmelerde hızlı şekilde gelişen teknolojiye ve diğer hızlı gelişmelere uyum sağlayabilecek personellerinin bulunması insan kaynaklarının planlanmasının önemi ortaya çıkarır.

İnsan kaynağının planlanmasını oluşturmak için analiz aşamasında aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır:

#### 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Şeması

Günümüzde organizasyon içinde yer alan insan gücünün sistemli bir biçimde gözden geçirilmesi zorunlu bir hal almıştır. Organizasyon şeması işletmelerin en yukarı yöneticiden başlayarak, işletmede kimin kime bağlı olduğunu, işletmedeki hiyerarşiyi gösteren şematik görsel ifadelerdir. Bu şema üzerinde işletmede çalışan personellerin verimlilikleri, sorumlulukları ve yükselişleri kolaylıkla izlenebilir. Aynı zamanda personellerin nasıl çalıştıkları kolaylıkla belirlenir. O yüzden ne kadar doğru tasarlanırsa o kadar da işletmenin karlılığına önemli derecede etki eden bir çalışmadır. Birçok işletme bu konuya gerekli göstermediği için hem kısa vadede hem uzun vadede para, zaman ve işgücü kaybetmektedirler.

Özellikle şirketlerde insan kaynakları yönetiminin organizasyon şeması merkezde uzmanlık gücü, uçlarda ise uygulama gücü niteliğindedir. Yöneticiler için

işletmeye en uygun bir organizasyon şeması hazırlamak oldukça önemlidir. Özellikle küçük işletmelerde insan kaynakları yöneticisinin rolü büyüktür. İnsan kaynakları yöneticisi bir yandan işletmenin personellerinin ihtiyaçlarını karşılıyor, onların motivasyonunun güçlendiriyor, diğer yandan da personellerin verimliliği artırıyor.

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon şemasının ilk adımı planlamadır. Organizasyon açısından planlama, yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve çalışmaların akış planının önceden belirlenmesini içeren hazırlık sürecidir. En başarılı organizasyon yapısına insan kaynağının en verimli biçimde planlanması ile ulaşabileceği unutulmamalıdır.

İnsan kaynakları organizasyon şeması genelde bütün işletmenin organizasyon şemasının bir parçası ve uzantısıdır. O yüzden, insan kaynakları organizasyon şemasının iyi planlanması gereklidir ancak bu yeterli de değildir. İşletmenin organizasyon şemasının insan kaynağı ile bütün oluşturması gereklidir.

### **2.1.2 İşgücü Genel Envanteri**

İşgücü kaynaklarını en verimli ve doğru şekilde değerlendiren yönetici ilk olarak işletmedeki personellerin profilini ayrıntılı bir şekilde incelemelidir. Yöneticiler personellerin profiline işgücü genel envanteri ile ulaşabilir. İşgücü genel envanteri belli dönem içerisinde personellerin işlerini ortaya çıkaran bir çalışmadır. Genel envanter ilk olarak bölümler için ayrı yapılır. Daha sonra toplu şekilde envanter çıkarılır. Genel envanter personellerin kapasitesini belirliyor. İşgücü genel envanteri:

- Personellerin sayını
- Yaka tiplerini
- Personellerin yaş ortalamalarını
- Personellerin yaş skalalarını
- Personellerin eğitim seviyelerini
- Personellerin medeni durumlarını

- Personellerin işletmedeki deneyim sürelerini
- Diğer kriterleri kapsıyor

İşgücü genel envanteri belli dönemlerde personellerin yaşını, eğitimini, ücretlerini ve cinsiyetlerini inceleyen çalışmadır. Personellerin zaman içinde kazandıkları yetenek, bilgi ve beceriler ancak yapılacak bir envanter ile açıklığa kavuşur. Bu amaçla personellere doldurtturulan bazı formlar aracılığı ile son duruma ilişkin bilgiler toplanır. Gerekirse istatistiksel ve matematiksel yöntemlerden yararlanır.

### **2.1.3. İşgücü Beceri Envanteri**

İşgücü beceri envanteri şimdiki işgücünün bilgi, beceri, eğitim gibi davranışlarını yansıtan çalışmadır. Daha geniş ifade edersek, işgücü beceri envanteri personellerin performans sonuçlarını, eğitimdeki geçmişini, esas yetenekleri kapsayan bir çalışmadır. Örneğin eğitim denilince, işletme tarafından verilen kurslar, kariyer, eğitim ve geliştirme alanları, yabancı dil bilgisi gibi ana başlıklar altında bu bilgiler toplanabilir. İşgücü beceri envanteri belirli formatlara sahip formlarla dosyalanabildiği gibi, bilgisayar sistemiyle de dosyalana bilinir. İşgücü beceri envanterinde olan bilgilerin güncel bilgiler olması gerekir. İşgücü beceri envanteri, personeldeki değişimleri ve gelişimleri gözönüne alarak ileride karşılaşılabilecek sorunları şimdiden belirliyor. İşgücü beceri envanteri işletmedeki personel durumunu bütün boyutlarıyla açıklığa kavuşturuyor.

### **2.1.4. Personel Değişim Oranı**

İşletmede belli zamanda çalışanların, aynı zamanda işten ayrılanlara olan yüzdesine personel değişim oranı denir. Formülü aşağıdaki gibidir:

$$P.D.O. = x 100$$

Personel değişim oranı işe yeni gelenlere ve işten çıkanlara gore hazırlanır. Örnek gösterirsek,

Dönemin başında personel sayısı : 300

Dönemin sonunda personel sayısı : 500

İşten ayrılan personeller : 20

İşe giren personeller : 32

Ayrılan personellerin yerine işe giren personeller : 14

O.İ.S. =  $300+500/2=400$

İşten yeni çıkanlara göre personel değişim oranı = İşten yeni çıkanlar / ortalama personel sayısı =  $20 \times 100 / 400 = \%5$

İşe yeni gelenlere gore personel değişim oranı = İşe yeni gelenler / ortalama personel sayısı =  $32 \times 100 / 400 = \%8$

ıkanların yerine işe gelenlere göre P.D.O. =  $14 \times 100 / 400 = \%3,5$

Personel değişim oranının yüksek olması işletmede bazı sorunların, eksikliklerin olduğu anlamına gelir. Bunu düzeltmeyin belli bir standardı yoktur. İşletmenin büyüklüğüne, personellerine gore farklı biçimde personel değişim oranı yorumlanır. (Sabuncuoğlu, 2011, s. 45)

Personel değişim oranının yüksek olması bazen işletme için verimliliyi, canlılığı, kaiteyi ifade ede bilir. Ancak çoğu zaman kazaların artmasına, verimliliyin düşmesine ve bunun gibi kötü sonuçlara neden olur.

### 2.1.5. Devamsızlık oranı

İşletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de çalışanların devamsızlığıdır. Devamsızlık işletmede üretim ve verimliliği kötü etkiliyor, büyük maliyetlere yol açıyor, işletme işi, işletme dışı ilişkileri ve personellerin motivasyonunu etkiliyor. Devamsızlıkları hesapladığımız zaman genellikle oransal değerler düşülür. Devamsızlık oranı, belli zamanda kaydedilen personel saatlerinin toplamının, planlanan toplam personel saatlerine oranlaması ile ulaşıyor. (Adal Z. 1988, ss. 131)

$$D.O = (\text{Personellerin devamsızlık sayısı} / \text{ortalama personel sayısı}) \times 100$$

Devamsızlık oranını, günde 8 saat çalışan personelin çalıştığı bu süre, dönem içi çalışılan gün sayısı ile çarpıp devamsızlık yapılan saat tutarına bölerek hesaplarız. Örneğin, yıl boyunca bir personel günde 8 saat çalışmış ise ve yıl boyunca çalıştığı gün sayısı 250 ise ve bu süre boyunca toplam 50000 saat devamsızlık yapılmış ise:

$$50000/2000=25 \text{ kişi olarak hesaplayabiliriz}$$

### 2.2. İnsan Kaynakları İhtiyacını Belirleme Yöntemleri

İnsan kaynaklarını planlamanın diğer bir gereği, insan kaynaklarının ihtiyaçlarının belirlenmesidir. İnsan kaynaklarını planlayanlar iç ve dış kaynaklarla ilişkilere girerek insan kaynakları ihtiyaçlarını belirliyorlar.

İnsan kaynakları ihtiyacının işletme içi kaynaklardan belirlenmesi gerek personeller, gerekse işletme açısından oldukça önemlidir ve aşağıdaki yararları var:

- İşletme içinde hareketliliğin sağlanması
- Personellerin yükselme isteklerinin karşılanması
- İşletmenin işletme içi kaynaklardan yararlanması



- İşletme dışından sağlanacak personeller için ayrıca yatırım yapılmaması, personellerin işletmeye uyumu, eğitimi ve bu gibi sorunların bertaraf edilmesi
- İşletmeden dışarıya gidecek iş gücünün önlenmesi
- İşletme için önemli ekonomik kazanç kazanılması
- Yeni yeteneklerin kazanılması için alt kadrolara fırsatların verilmesi

Bazen de işletmede işletme içi kaynaklardan yararlanmak pek de tercih edilmez. Bunun ardındaki fikir, işletmenin yeni bir kana olan ihtiyacıdır. Bu zaman insan kaynakları ihtiyacını dış kaynaklardan karşılanması tercih edilecektir. İnsan kaynakları ihtiyacının işletme dışı kaynaklardan karşılanmasının aşağıdaki yararları var:

- İşletmeye yeni kan katılması
- İşletme içinde hareketliliğin sağlanması
- Mevcut alışkanlıklar dışında işletmeye farklı alışkanlıkları olan personellerin kazandırılması

Gerekse iç kaynaklardan, gerekse dış kaynaklardan insan kaynakları ihtiyacını karşılama zamanı çok büyük dikkat etmek gerekir. Yapılan en küçük hata işletmenin işlerinin aksamasına neden olacaktır.

İnsan kaynakları ihtiyaçlarını belirlerken işletmenin ölçüsüne göre, planlama dönemlerine göre ve bunun gibi ölçütlere göre bir sıra yöntem kullanmaktadır. Bunlar, basit ve ya kompleks, yargısal ve ya matematiksel gibi yöntemlerdir. (Schuler 1998, ss. 114)

Bundan başka, kısa ve uzun döneme göre de yöntemler kullanılır. Kısa dönemde daha çok zihinsel teknikler, uzun dönemde ise daha çok matematiksel teknikler kullanılır. (Leap 1989, ss. 165)

Tüm bunları genellersek, insan kaynakları ihtiyaçları iki yolla belirlenir:

- Sezgisel Yöntemler : Sezgisel yöntemler büyük işletmelerde kullanılmıyor. Sezgisel yöntemler aşağıdakılardır:
  - 1) Aşağıdan yukarıya tahmin yöntemi
  - 2) Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi
  - 3) Delphi yöntemidir
  1. Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi : İşletmenin bölümlerinin ihtiyaçlarının tahminlerinin toplamı işletmenin ihtiyaçlarının tahminin toplamıdır.
  2. Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi : Bu yöntem en yukarı yöneticiler tarafından yapılır. Bu yöntemle ihtiacı belirlemek için toplantılar düzenlerler ve tartışırlar.
  3. Delphi Yöntemi : Uzun dönem içinde gerçekleştirilen yöntemdir. Bu yöntem zamanı insan kaynakları yöneticilerinin düşüncelerine baş vurulur ve onlara çeşitli sorular sorulur. Ve yöneticiler bağımsız biçimde soruları yanıtlar. Sonra onların cevapları toplanır ve ihtiyaçlar belirlenir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında farklar çoksa, yeniden bunlar tekrarlanır. Ortak sonuca varıncaya kadar bu süreç devam eder.
- Matematiksel Yöntemler

Matematiksel yöntemler aşağıdaki kategorilere ayrılıyor:

- 1) Basit matematiksel yöntemler
- 2) Karışık matematiksel yöntemler

Basit matematiksel yöntemler ile insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlediğimiz zaman sadece bir faktörü göze alıyoruz. Örneğin, insan kaynakları ihtiyaçları tahmin edilirken, sadece son 5 yıldaki ihtiyaçları ele alarak tahminler yapıyoruz. Basit matematiksel yöntemler üç tür olur:

- Verimlilik oranları
- Kadrolama oranları
- Öğrenme eğrileri

a) Verimlilik oranı : Bir yıl içerisinde üretilen ürünlerin insan kaynakları sayısına oranıdır. Örneğin, bazı işletmeler yatak takımı üretiyor. Geçmişteki bilgilere göre verimliliğin yılda yaklaşık 50 yatak takımı için ihtiyacın bir çalışan olduğunu biliyorsak sipariş verilen 1000 yatak takımı için işletmemizin  $1000 / 50 = 20$  çalışana ihtiyacı olacaktır.

b) Kadrolama oranı : Kadrolama oranı başka işlerdeki insan kaynakları ihtiyaçlarının sayısını hesaplayarak gerçekleştirilir. Örneğin, yatak takımı üreten işletmemiz her 30 çalışan için bir başkan bulunduruyorsa 15000 ürün için gerekli 300 çalışan için 10 başkana ihtiyaç duyacaktır. Çalışma saatlerinde azalma olduğu zaman bu verimliliğe, ofislerde bilgisayarların sayısına ve kadrolama oranları etki gösterecektir.

c) Öğrenme eğrileri : İKY'de öğrenme eğrisi diye bir kavram vardır. Öğrenme eğrisi, personelin yeni eğitim alırken takip ettiği zamanla aldığı eğitim arasındaki ilişkiyi gösteren eğridir.

İnsan kaynakları ihtiyacını belirlemede kullanılan diğer bir yöntem karmaşık matematiksel yöntemler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır:

1. Matematiksel Model - Bu yöntemle insan kaynaklarının ihtiyaçlarına etki gösteren değişkenler seçiliyor ve matematiksel bir formüle aktarılır.

2. Doğrusal Regresyon Analizi - Bu analiz gelecekte belli tarihteki personel ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesine dayanıyor. Örneğin, yıl sonu 31.12.2018 tarihinde tahmin edilecek personel ihtiyaçları gibi. Bu analiz zamanı satışlara, hizmetlere ve personellerin sayısına göre tahminler yapılır. Bunun için ilk önce satışlar ile personellerin sayısı arasında tahminler yapıp, ilişkiler belirleniyor. Tüm bunlarla da verileri düzenli olarak belirleyebiliriz.

3. Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi - Bu yöntem zamanı personellerin çalıştığı tarihler, özgeçmişleri, eğitimleri, kişisel özellikleri, ayrılma aşamasında kullanılacak verilerin sürekli güncel kalmasını, sorunların nedenlerini belirleyip çözüme ilişkin programla geliştirmeyi ve geçmişe ilişkin projeksiyonlar yapmayı, üretimdeki

artışların işgücü ihtiyacına ve maliyetlerine yansımalarını görmeyi kolaylaştıracaktır. (Sabuncuoğlu 2011, ss. 53-54)

4. Trend Analizleri - Trend analizi gelecek beş yılda insan kaynağı ihtiyacının tahmin edilmesine dayanır. Geçen beş yıl için ve ya her bir geçen yılın sonu itibariyle veriler belirlenir. Geçen beş yılın ve ya geçen yılın sonunun her birinde ne kadar personellerin çalıştırıldığını ihtiyacını belirlemek mümkündür. Bu verilerle gelecek dönemdeki insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek mümkündür. (Dessler 1997, ss. 120)

5. Rasyo analizleri - Personellerin sayısına etki eden faktörlerle personel sayıları arasındaki ilişkileri ölçen yöntemdir. Örnek gösterirsek, bir işletmede personel yılda 500000 \$ satış yapmıştır. İşletme geçtiğimiz iki yıl içinde 5000000 \$'lık satış için on personele ihtiyaç duymuştur. İşletme, gelecekteki ilk yılda satış gelirlerini 8000000 \$'a, ikinci yıl sonunda da 10000000 \$'a artırmayı hedeflemektedir. Bu zaman "satışdan gelen gelirleri / satış personeli sayısı" yüzdesi değişmediyi zaman işletmede gelecekteki ilk yılda altı, ikinci yılda ise dört yeni personele ihtiyaç olacağı söylenebilmektedir. Bu oranlar personeli – gereken sekreter sayısı, bir üretim alanı için gerekli ustabaşı – işçi sayısı gibi değişik biçimlerde de kurulabilir. Lakin, bu analiz yönteminde yaratılacak değişkenleri etkileyebilecek diğer değişkenler ihmal edilir. Örnek olarak, satışlar ile personeller arasında ilişkiler kurulurken, eğitim, motivasyon gibi değişkenler bunların sonuçları gözardı edilmektedir. (Dessler 1997, ss. 121)

6. Dağılım Alanları Analizi - Dağılım alanları analizi yönteminde iki faktör belirlenerek birbiri ile ilişkilendirilir. Örneğin, 300 mutfaklı bir otelde, gelecekteki altı yıl içinde mutfak sayısının 700'e yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bu büyüme ile ortaya çıkacak garson ihtiyacının tahmin edilmesi istenilmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi otel büyüklüğü ile gerekli garson sayısı arasındaki bağlantıyı esas alabilir. Buradaki büyüklük ölçütü ise mutfak sayısı olarak kabul edilmektedir. Mutfak sayısı kriterlerine göre farklı büyüklükteki otellerin çalıştırdıkları garson sayısı araştırılır. Mutfak sayı arttıkça çalışacak garson sayısı da artmakta, dolayısıyla bu iki değişken

arasında doğrusal bir ilişki gözlenmektedir. Buradan hareketle 700 mutfaklı bir otel için gereken garson sayısı da tahmin edilebilir. (Sabuncuoğlu 2011, s. 55)

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinde yer alan temel aşamalar aşağıdakilerdir:

- İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi - İnsan gücü ihtiyacını belirleyen faktörler aşağıdakilerdir:
- İşten ayrılma isteği
- Terfi
- İşten memnun olmama
- Kişisel gelişme ve öğrenme ihtiyacı
- Sektördeki gelişmeler
- Teknolojik gelişmeler
- Ekonomik ve siyasi gelişmeler
- Sürdürülebilir rekabet
- Personel istihdamının azaltılması
- Yeni personel alımı
- Personel değiştirilmesi
- Amaçların gerçekleştirilmesi
- Yeni personel ihtiyaçları
- Kurumda genişleme, büyüme
- Yeni birimler
- İşten ayrılmalar
- İnsan kaynaklarının çeşitli araştırmaları sonucu belirlediği ihtiyaçlar
- Ücret ve b. Yükseltilmesi
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi

İş analizi – İşlerin yapılması için gerekli olan bütün değişkenlerin belirlenmesidir. İş analizinin esas amacı personellere uyum sağlayacak verileri bulmaktır. İş analizi için gereken veriler aşağıdakilerdir:

- İşlerin içerikleri
- İşleri gerçekleştirmek için gereken araçlar
- Üretilen ürünlerin türleri
- İşleri yapabilmek için gerekli aşamalar
- İleri yapabilmek için gerekli davranışlar
- İşlerin süreçleri
- İşlerin gerçekleştirilmesi için gereken ortamlar
- İşlerin gerçekleştirilmesi için kişisel özellikler ( yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişisel özellikler ve b. )
- İşlerin gerçekleştirilmesi için işletme içi ve işletme dışı ilişkileri
- İşte kime karşı sorumluluğun olduğu
- İşlerin sorumlulukları, riskleri ve tehlikeleri
- İşlerin devam etmesi için gerekli yetki

Pozisyon tanımı – İşletmede çalışan her bireyin bir pozisyonu vardır. Bu pozisyonların bir birileri ile ilişkileri olmakla birlikte, bu pozisyonlar bir birilerinden farklıdır. Pozisyonu yapan personelin işe ilişkin davranışları, yetki ve sorumluluklarını bilmesi gerekir. Pozisyon tanımı aşağıdaki bilgileri içerir:

- Pozisyonla ilgili tanımlayıcı bilgileri
- Pozisyonun konusu
- Pozisyonun gerektirdiği davranış ve çabaları
- Pozisyonun gerektirdiği yetki ve sorumlulukları
- Pozisyonda yükselme olanakları
- Maddi durum
- Pozisyonun gerektirdiği ortam
- Başarı standartları
- Pozisyonun gerektirdiği kurulması gereken ilişkiler

Pozisyon tanımı, iş analizinin sonuçlarına dayanmakla birlikte, kişiye yönelik olması, ücret, yükselme olanağı ve b.. özelliklerine göre iş analizinden farklıdır.

- İşletmenin baş kitabının hazırlanması – işletmenin baş kitabında yer alması gereken bilgiler aşağıdakilerdir:
- İşletmenin özgeçmişi
- İşletmenin misyonu ve vizyonu
- İşletmenin mevcut durumuna ilişkin bilgiler
- İşletmenin genel özellikleri ve değerleri
- İşletmenin genel hedefleri
- İşletmenin genel organizasyon şeması
- Birimlerin organizasyon şemaları
- Birimlerin genel hedefleri
- Birimlerdeki işlerin iş analizleri
- Birimlerdeki çalışanların pozisyon tanımları

İşletmenin baş kitabının, özellikleri aşağıdakilerdir:

- İşletmenin baş kitabı, uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır
- İşletmenin baş kitabında, yer alması gereken bilgiler eksiksiz olmalıdır
- İşletmenin baş kitabı, işletmeye özeldir
- İşletmenin baş kitabı, işletmedeki işlerin ve görevlerin belirli bir standarda kavuşturulmasını sağlar
- İşletmenin baş kitabı, işletmenin değişimine ve gelişmesine ışık tutan önemli bir belgedir
- Özellikle genel bir yeniden yapılanma, yenileşme ve değişme döneminde işletmenin ek kitabıçığına olan ihtiyaç çoğalır
- İşletmenin baş kitabı, personeller arasında göreve ilişkin çelişkileri, sık-sık karşılaşılan yetki ve sorumluluk çakışmalarını, bu konudaki çatışmaları çözmeye yönelik bilgileri içerir
- İşletmenin baş kitabı, işletmenin insan kaynağı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik planın hazırlanmasına ışık tutar

İnsan kaynaklarının faaliyet planlarının hazırlanması – İnsan kaynaklarının faaliyet planlarının hazırlanmasının esas özellikleri, insan kaynakları konusundaki ihtiyaçların sağlanmasından önceki son hazırlıkları içerir. İnsan kaynakları eylem planının oluşmasını sağlayan girdiler aşağıdakilerdir:

- Mevcut insan kaynakları ihtiyaçları
- İşletmenin insan kaynağına ilişkin genel prensipleri
- İnsan kaynaklarının personel değerlendirmeye ilişkin çalışmaları
- Sektördeki genel gelişmeler

İnsan kaynakları faaliyet planının hazırlanmasında yer alması gereken bilgiler aşağıdakilerdir:

- İşletmenin insan kaynaklarının genel sayısal durumu
- Personellerin birimlere göre dağılımları
- İşletmenin ve birimlerin insan kaynağı konusundaki ihtiyaçları ve beklentileri
- İşletmenin genel insan kaynakları politikası

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinin önemli adımlarından biri de insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasıdır. Bu adım üzerinde titizlikle çalışılmalıdır çünkü insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasında diğer aşamalardan farklı olarak geriye dönme söz konusu değildir. Büyük maliyetlere yol açan ilanlarda dil hataları, cümle düşüklükleri, hatalı yazım gibi problemler olabilmektedir. İşletmenin imzasını taşıyan her basılı döküman, üçüncü şahıslara işletme hakkında bilgi taşıdığından dikkatli olunmalıdır. İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması ilk olarak işletmenin dışına taşınmaktadır. Bu açıdan insan kaynağı ihtiyacının duyurulması aşamasında acele edilmemelidir. Duyurunun yapılacağı araç da oldukça önemlidir. Araç doğru seçilmediği zaman emeğin boşa gideceği açıktır. Araçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Personel bilgi bankaları (internet, e-mail, insan kaynağı ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları)
- Televizyon medyası
- Yazılı medya (gazeteler, dergiler, hastalık kağıdı, sektör yayınları)



- Broşürler
- Afişler özellikle duvar
- Mevcut personeller

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması sırasında dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır:

- İlan, insan kaynağı ihtiyacını tam olarak içermelidir
- İlan, personellerde istenen temel özellikleri içermelidir
- İlan, konuyu sistematik olarak içermelidir
- İlan, şu bilgileri içermelidir

İşin adı

İş yerinin adı ve logosu

İşe girmek için gerekli şartlar. Örneğin, eğitim, yabancı dil ve b..

İşe gerekli olan esas özellikler

Nasıl başvuracakları ve son başvuru tarihi

Başvuruların değerlendirilmesi

İş yerinin konumu, telefonu, internet adresi ve b..

- Yazılı ilan grafik açıdan görsel algıyı görsel algıyı yormayacak biçimde hazırlanmalıdır
- İlanın metni, aşırılıktan uzak olmalı
- İlan, işletmenin imajını da içerdiğinden duyuruda ciddiyete önem verilmelidir

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvurular, iki yolla kabul edilebilir:

- Mektup, faks, bilgisayar gibi yollarla - Bu yolu genellikle işletmeye gelmek istemeyen adaylar tercih ediyor.
- İşletmeye gelerek yapılan başvurular – Daha önemli başvuru yoludur çünkü adaylar işletmeye gelerek işletmeni, çalışma ortamını, çalışanları ve b.. yakından görmeleri söz konusudur.

İşe kabul formunun kabul edilmesi süreci aşağıdaki aşamaları izlemelidir:

- İşe kabul formları hazır olmalıdır
- İşe kabul formlarını kabul edecek şahıslar öncede belirlenmelidir
- Başvuracak adaylara ne gibi cevapların verileceği öncede belirlenmelidir
- İşe kabul formları konusunda işletmenin muhafaza görevlilerinin bilgili olması gereklidir
- İşe kabul formlarının gizli saklanması gereklidir
- İşe kabul formlarının işletme için en uygun zamanlarda kabul edilmelidir
- İşe kabul formunu doldurmak için rahat ortam sağlanmalıdır
- İşe kabul formları belirli bir süre içinde kabul edilmelidir
- İşe kabul formu için gelen adayları bekletmemeye çalışmalılar
- İşe kabul formu için gelen adayların sorularını cevaplandıracak görevliler bulunmalıdır
- Bütün kabul formlarının bir merkezden yönlendirilmesi organize edilmelidir
- Personele ihtiyaç duyan üst kaynaktan en aşağı kaynağa kadar herkes yoğun işbirliği sağlanmış olmalıdır
- Kabul formları ile olumlu iletişim kurulmalıdır
- Kabul formu prosedürü ciddiyetle gerçekleştirilmelidir

İşe kabul formu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Dil ve içerik açısından anlaşılır olmalıdır
- Adaylar için ulaşmayı arzuladığı tüm bilgileri edinecek genişlikte olmalıdır
- Üst düzey yöneticisi ve diğer yöneticilerin görüşleri alınmalıdır
- Hazırlanan tüm bilgiler bilgisayara girilecek bir sistematikte olmalıdır
- Başvuran adayların vesikalık fotoğrafları olmalıdır

İşe kabul formunun içermesi gereken temel bilgiler şunlardır:

- Adayın özel bilgileri (ad,soyad,doğum tarihi,adres,telefonu ve b..)
- Çalışmak istediği pozisyon

- Eğitim durumu
- Katıldığı kurslar
- Bildiği yabancı diller
- İş özgeçmişi
- Referanslar
- Sağlık durumu
- İlave bilgiler (örneğin, ek gelir durumu)
- Kullandığı araçlar
- Maaş durumu (son çalıştığı kurumda aldığı ücret)
- Açıklama (adayın yazmak istediği bilgileri yazması sağlanır)

Başvuru formları kabul edildikten sonra ön değerlendirmenin yapılması gereklidir. Ön değerlendirmenin amacı rastgele yapılan başvuruları, fazla zaman harcanılmasını ilk etapta elemektir. Ön değerlendirmede dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Başvuru için temel özellikleri taşımayan adayların başvurularını elemek
- Ciddiyetten uzak başvuruları elemek
- Tarafsız değerlendirme yapılmasına özen göstermek
- Elenen adaylara haber verilmesi

Ön değerlendirmeden sonra görüşmenin yapılması gereklidir. İşletme için adayın, aday olmakdan çıkıp işletmenin personeli olması büyük ölçüde görüşmenin sonucuna bağlıdır. Görüşmenin diğer bir önemi değerlendirilen adayın ilk defa görülmesidir. Bu çok önemlidir. Çünkü, böylece adayın sahip olduğu özellikleri yüz-yüze değerlendirmek mümkün olacaktır. Görüşmenin daha bir önemi ise adayların işletme hakkında daha yakından bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır. Görüşme sırasında adayın kendisini rahat hissetmesini, samimi ortam oluşturulmasını sağlamak gereklidir. Görüşmenin temel amacı, en uygun adayın belirlenmesidir. Görüşmenin genel olarak aşağıdaki aşamaları var:

- Adayla tanışma

- Adayın geçmişte ne yaptıklarının özetlemesi
- Geçmişte ne yaptıkları ile ilgili anlaşılmayan konu varsa, onların hemen sormak
- İşte gereken özelliklerin adayda olup-olmamasını belirlemek amacıyla görüşme
- Aday ile ilgili ne öğrenmek istiyorsanız görüşme sırasında öğrenmek
- Görüşme sırasında adaya geri cevapların verilmesi
- Görüşme sonucunun adaya nasıl iletileceğinin anlatılması
- Adayın yaşadığı yerin işletmeye yakınlığını belirlemek
- Adayın beklediği ücretin öğrenilmesi
- Görüşmenin sonlandırılması

Görüşme bittikten sonra psikoteknik uygulamalar yapılır. Psikoteknik uygulamalar, adayı değerlendirmede kullanılan önemli bir yöntemdir. Görüşme yapılan adayı daha yakından tanımak, özelliklerini ölçmek amacıyla psikoteknik değerlendirmeye ihtiyaç duyulur. Örneğin, hava yolu şirketine alınacak pilot adaylarına yapılacak psikoteknik uygulamalar ile adayların dikkat süreleri, hızlı karar verebilme yetenekleri, muhakeme gibi fizyolojik ve zihinsel özellikleri belirlenebilir. Psikoteknik uygulamalar ile aday hakkında daha objektif ve güvenilir bilgilere ulaşılabilmektedir. Psikoteknik uygulamalar zamanı dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Psikoteknik uygulamalar gereken yerlerde kullanılmalıdır
- Beklemek adayları heyecanlandırır. Bu yüzden uygulama sırasında adayların rahatlatılmaları gereklidir
- Sonuçların objektif değerlendirilmesi gereklidir
- Ulaşılan veriler, standart normlara göre yorumlanmalıdır
- Psikoteknik uygulamalar, adaylarla görüşmeden önce ve ya sonra da yapılabilir
- Adayı değerlendirme sürecinde psikoteknik uygulamaların amaç değil, araç olarak kullanılması gerektiği unutulmamalıdır

Son olarak seçilen adayla ikinci görüşme yapılır. Bu görüşme zamanı ücret, yan ödemeler, sorumluluklar, işe gidiş-geliş saatleri ve b.. detaylı olarak konuşulur. İkinci görüşmede en önemli olan maaşın konuşulmasıdır. Bir sonuca vardıkdan sonra sözleşme imzalanır.

### 2.3 Performans Puanlarının Hesaplanması

İstatistiksel verilerinin toplanması için performans verilerini hesaplamamız gerekiyor. Bu yüzden sonuca uygun performans puanlarının parametreleri, sınırları, kriterleri belirleniyor. Performans puanlarının 0-200 aralığında olduğu istatistiksel verilerde hedef değer 100 puan ve %100 olarak değerlendiriliyor. En aşağı puan 85 puandır, bu da istatistiksel verilerin başarısız olduğunu gösterir. En yüksek puan ise 115-dir, bu da başarılı olarak kabul edilir. Buradan aldığımız sonuca göre performans puanını aşağıdaki gibi hesaplarız:

$$(\text{Gerçekleşen değer} - \text{hedef değer}) * 15 / (\text{limit değer} - \text{hedef değer}) + 100$$

Buradaki 15 en aşağı puan olan 85 ile en yüksek puan olan 115-in 100-e olan mesafesini gösteriyor. Eğer sonuçta 100 puan alırsak, bu başarıyı gösteriyor. Genel olarak ise 0 ve 115 arasında puan ala bilir.

Performans puanlarının 0-100 arasında olan istatistiksel verilerde, hedef değer 65 puandır ve %100 olarak kabul edilir. En aşağı puan ise 0-dır ve istatistiksel verilerin başarısız olduğunu gösteriyor. En yüksek puan ise 100-dür ve bu zaman istatistiksel veriler başarılı olarak kabul edilir. İstatistiksel verilerde hedeflerin performans puanı ise aşağıdaki gibi kabul edilir:

$$(\text{Gerçekleşen değer} - \text{hedef değer}) * 35 / (\text{limit değer} - \text{hedef değer}) + 100 \text{ ( İşığıçok 2004; s-7)}$$

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AZERBAJCANDA EMEK PİYASASINDA ESAS SORUN - İŞSİZLİK

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet kazanması, işletmede çalışan personellere bağlıdır. Bu yüzden de işletmelerde insan kaynakları departmanı önemli departmandır ve personellerin geliştirme çalışmaları da en önemli çalışmadır. İşletmelerin rekabet etmesi için en önemli kaynak insan kaynaklarıdır. Burada yaranan sorunlar doğrudan emek piyasasından kaynaklanıyor.

Yapılan araştırmanın temel amacı, Azerbaycanda emek piyasasının en önemli sorunlarından biri olan işsizliyi araştırmak, işsizliyin nedenlerini belirlemek ve ortadan kaldırılması için çözüm yolları aramaktır. Çalışmada mecburen herhangi bir işde çalışanları da dikkate alarak hem çalışanlara, hem de işsizlere yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır.

#### 3.2 Araştırmanın Önemi

Her işletme için insan kaynakları oldukça önemlidir. Bu yüzden de işletmeler insan kaynaklarını doğru şekilde yönetmek için büyük çabalar sarf ederler. İşletmeler iş analizlerini dikkatli bir şekilde yapmalı, hedeflerini doğru şekilde belirlemelidir. İnsan kaynaklarının doğru yönetilmesi işletmedeki birimler arasındaki ilişkileri kolaylaştırır, doğru kişiler işe alınır ve verimli şekilde değerlendirilir. Eğer Azerbaycandaki tüm işletmelerde İKY doğru şekilde organize edilebilirse, bu doğrudan emek piyasasında en büyük sorunlardan biri olan işsizlik sorununu azaltacaktır.

Dünya üzerinde şirketlerde bu kavrama ne kadar önem verildiği ortadadır, fakat Azerbaycan işletmelerinde buna ne kadar yer verildiği merak konusudur. Ülkemizde

faaliyet gösteren şirketlerin buna önem vermesi gerekir. Araştırmanın önemli odak noktası da budur.

### **3.3 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın örneklerini Baküde farklı işletmelerde çalışan veya işsiz olan 165 kişi oluşturmaktadır. Tesadüfi seçme yöntemi ile bu şahıslara ulaşılarak online anket uygulaması yapılmıştır. Hem çalışanlara hem de işsizlere uygulanan bu anket 10 sorudan oluşmaktadır.

İlk olarak katılımcılara cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştıkları veya çalışmak istedikleri sektör, çalıştıkları veya çalışmak istedikleri pozisyon gibi demografik özelliklerini tanınmaya yönelik sorular sorulmuştur.

Daha sonra katılımcılara uzmanlaşmak için neler yaptıkları ve sivil toplum kurumları veya diğer sosyal projelerde yer alıp almadıkları sorulmuştur.

Son olarak ise katılımcılara iş seçiminde en çok neye üstünlük verdikleri, işsizliye neden olan esas faktörler sorulmuş ve bu sorunu ortadan kaldırmak için düşünce ve önerileri alınmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar numaralandırılarak İBM SPSS STATİSTİC16 programında uygulanarak, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Anket sonuçları üzerinde FREKANS analizi tespit edilmiş, sonuçlar yorumlanmıştır.

### **3.4 Araştırma Bulguları ve Sonuçları**

#### **3.4.1 Demografik Özelliklerin Analizi**

Araştırmaya katılanların genel özelliklerini belirlemek amacıyla anketin ilk kısmında katılımcılara kişisel sorular yöneltilmiştir. Bu sorular katılımcıların

cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim durumlarını, çalıştıkları veya çalışmak istedikleri alan ve çalıştıkları veya çalışmak istedikleri görevler sorulmuştur. Elde edilen cevaplar FREKANS analizi yardımıyla değerlendirilmiş ve aşağıda her biri tablo halinde özetlenmiştir.

### 3.4.1.1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

**Tablo 2.** Cinsiyet Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid erkek	69	41.8	41.8	41.8
kadin	96	58.2	58.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Araştırmaya katılanların yaklaşık % 42 - i erkekten, % 58 – i kadından oluşmaktadır.

### 3.4.1.2 Araştırmaya katılanların Yaşa Göre Dağılımı

**Tablo 3.** Yaş Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	84	50.9	50.9	50.9
26-40	70	42.4	42.4	93.3
41 +	11	6.7	6.7	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Araştırmaya katılanların büyük bölümü % 50.9 – i 18-25 yaş arası gençlerden oluşmaktadır. 26-40 aralığı katılımcıların % 42.4 - i oluşturmaktadır. % 6.7 - i ise 41 yaş üzerindeki bireylerden oluşmaktadır. İşsizlerin veya işlerini değiştirmek isteyenlerin



büyük çoğunluğu gençlerden oluştuğu için 18-40 yaş arasında katılımcı sayısı çok yüksek olmuştur.

### 3.4.1.3 Araştırmaya katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo 4. Eğitim Dağılımı**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid lise	2	1.2	1.2	1.2
yuksek okul	13	7.9	7.9	9.1
lisans	91	55.2	55.2	64.2
yuksek lisans	47	28.5	28.5	92.7
doktora	12	7.3	7.3	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü, % 55.2 - i lisans mezunudur. Bunu lisans mezunlarının büyük bir kısmının işsiz olmaları yada çalıştıkları işden umduklarını bulamadıklarından iş değiştirmek istemeleri şeklinde yorumlayabiliriz. Yüksek lisans ve doktora mezunları araştırmaya katılanların % 35.8 - i oluşturmaktadır. Bunu, iş bulamayanların, işini değiştirmeli veya işini yükseltmek isteyenlerin eğitimine devam etmesi şeklinde yorumlayabiliriz.

### 3.4.1.4 Araştırmaya Katılanların Sektör Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo 5.** Sektör dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid banka	31	18.8	18.8	18.8
insaat	17	10.3	10.3	29.1
turizm otelcilik	17	10.3	10.3	39.4
IT	3	1.8	1.8	41.2
egitim	20	12.1	12.1	53.3
saglik	11	6.7	6.7	60.0
tarim	8	4.8	4.8	64.8
qida	4	2.4	2.4	67.3
petrol	8	4.8	4.8	72.1
lojistik	4	2.4	2.4	74.5
diger	42	25.5	25.5	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Tablodan da görüldüğü gibi, katılımcıların büyük çoğunluğu banka sektörünü tercih etmektedir. Bu sonuç oldukça doğaldır. Öyle ki, banka sektörü hem prestijlidir hem de yükselmek olanağı sağlayan bir sektördür. % 12.1 – le eğitim sektörünün tercih edilmesinin nedeni, özellikle de bayanlar için bu sektörün ideal olmasıdır. Diğer sektörlerle ilginin az olmasını iş olanaklarının daha az olması ile ilişkilendirmek mümkündür.

### 3.4.1.5 Araştırmaya katılanların Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo 6.** Pozisyon Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İnsan kaynakları uzmanı	42	25.5	25.5	25.5
	reklamcı	11	6.7	6.7	32.1
	muhasebeci	15	9.1	9.1	41.2
	doktor	6	3.6	3.6	44.8
	ogretmen	21	12.7	12.7	57.6
	denetçi	5	3.0	3.0	60.6
	devlet memuru	8	4.8	4.8	65.5
	menejer	22	13.3	13.3	78.8
	girisimci	7	4.2	4.2	83.0
	mimar	1	.6	.6	83.6
	muhendis	9	5.5	5.5	89.1
	diger	18	10.9	10.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Katılımcıların büyük bir bölümünün insan kaynakları uzmanı pozisyonunu tercih ettikleri gözlenmiştir. Bunun da esas nedenlerinden biri, İKY-nin son dönemlerde çok gözde olmasıdır. Özellikle son dönemlerde İKY alanında bir çok seminer ve eğitimlerin organize edilmesi, gençlerde bu alana ilgiyi artırmıştır. Öğretmen olarak çalışanların ve ya çalışmak isteyenlerin oranı % 12.7 - dir. Bunu öğretmenliyin sadece Azerbaycanda değil dünyanın her yerinde saygıdeğer bir meslek olarak görülmesidir. Muhasebeci olanlar ve olmak isteyenlerin de oranı % 9.1 – dir. Özellikle muhasebe alanında çok eğitim ve seminerlerin oluşturması, yada işsiz kalmamaları için tek çare olarak görülmesidir. Örnek olarak F3, C1 Ulusal Muhasebecelik eğitimlerini ve seminerlerini göstere biliriz. Mimar ve doktor olanlar ve ya olmak isteyenler de araştırmaya katılanları oluşturmaktadır.

### 3.4.1.6 Araştırmaya Katılanların Uzmanlaşmak İçin Ne Yaptıklarının Dağılımı

**Tablo 7.** Uzmanlaşmak Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid seminerlere katılıyorum	44	26.7	26.7	26.7
yabancı dil kurslarına katılıyorum	22	13.3	13.3	40.0
muhasebe kurslarına katılıyorum	5	3.0	3.0	43.0
egitim programlarına katılıyorum	5	3.0	3.0	46.1
alanım üzere kitaplar okuyorum	59	35.8	35.8	81.8
hiç biri	20	12.1	12.1	93.9
diğer	8	4.8	4.8	98.8
bilgisayar kurslarına katılıyorum	2	1.2	1.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Ankete katılanlar arasında uzmanlaşmak için alanıyla ilgili kitap okuyanlar %36 oranla ilk sırada yer almaktadır. % 26.7 - i farklı seminerlere, % 13.3 - i ise yabancı dil kurslarına katıldıklarını belirtmişlerdir. İş bulamayan üniversite mezunları ise eğitimlerini devam ettirmek için yüksek lisans yapmaktadır. Ayrıca uzmanlaşmak için hiç bir şey yapmayanların oranı % 12.1 olarak bulunmuştur ki, bunun da çokta kötü bir sonuç olmadığını söyleye biliriz. Şöyle ki, hiç biri cevabını verenlerin çoğu artık belirli bir yaşa sahip, istediği bir pozisyonda çalışan ve ya herhangi bir nedenle kendini geliştirmek istemeyen bireylerden oluşmaktadır.

### 3.4.1.7 Araştırmaya katılanların Sivil Toplum Kurumlarında veya Sosyal

#### Projelerde Yer Alma Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo 8.** STK Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evet	58	35.2	35.2	35.2
hayir	107	64.8	64.8	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Tablodan da anlaşıldığı gibi Sivil Toplum Kurumu ve ya sosyal projeler çoğu insanların ilgi alanını oluşturmamaktadır. Ancak malesef bu insanların sosyalleşmesini engelleyen bir durumdur. İnsanlar daha çok bu tür sosyal projelerin iş hayatında faydalı olmadığını ve maddi katkı sağlamadığını düşünmektedirler.

### 3.4.1.8 Araştırmaya Katılanların İş Seçiminde Neye Önem Verdiklerine Göre

#### Dağılımı

**Tablo 9.** İş Seçiminde Önem Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid maas	48	29.1	29.1	29.1
isletmenin nufuzu	39	23.6	23.6	52.7
calisma ortami	22	13.3	13.3	66.1
calisma kosullari	46	27.9	27.9	93.9
konum	4	2.4	2.4	96.4
diger	6	3.6	3.6	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Katılımcıların iş seçimini etkileyen faktörler arasında % 29.1 oranla maaş, % 27.9 oranla çalışma koşulları, % 23.6 oranla ise işletmenin nüfuzu yer almaktadır.

Tabii ki, huzurlu bir çalışma ortamına da ihtiyaç vardır ve katılımcıların % 13.3 – nü oluşturmaktadır. Aranan şartlar bulunduğu işletmelerin konumları önemli olmamaktadır.

### 3.4.1.9 Araştırmaya Katılanların İşsizliğin Nedenlerine Göre Dağılımı

**Tablo 10.** İşsizliğin Nedenlerinin Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid is ilanlarında koyulan taleplerin yüksek olması	60	36.4	36.4	36.4
univeritelerde üretim eğitimlerinin zayıf olması	18	10.9	10.9	47.3
universitelerde eğitimin zayıf olması	18	10.9	10.9	58.2
işletmelerde eğitimlerin az olması	20	12.1	12.1	70.3
is arayanların aranan şartlara uygun olmaması	36	21.8	21.8	92.1
diğer	13	7.9	7.9	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Araştırmaya katılanların fikrine, ülkemizde genel olarak işsizliğin esas nedeni iş ilanlarında adaylarda aranan özelliklerin çok yüksek olmasıdır. Neredeyse tüm iş ilanlarında esas şart olarak iş tecrübesi ve akıcı yabancı dil şartı öne sürülmektedir. Bu yüzden de özellikle yeni mezun olanlar iş bulmakta zorluk çekmektedirler.

### 3.4.1.10 Araştırmaya Katılanların İşsizlik Sorununun Çözüm Yollarına Göre

#### Dağılımı

**Tablo 11.** İşsizliğin Çözüm Yollarının Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid is yerlerinin sayi artirlsin	59	35.8	35.8	35.8
girisimciye devlet desteyi guclendirilsin	27	16.4	16.4	52.1
isletmelerde ogrenci ve mezunlar icin egitimlerin daha cok organize edilmesi	50	30.3	30.3	82.4
ucretsiz ve indirimli seminer ve egitimlerin teskil olunmasi	16	9.7	9.7	92.1
yuksek meslek okullarinin sayi ve kalitesinin artirilmasi	9	5.5	5.5	97.6
diger	4	2.4	2.4	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Ankete katılanların büyük bölümü % 35,8 – i bu sorunun çözülmesi için yeni iş yerlerinin açılmasını, % 30,3 – ü eğitimlerin organize edilmesi, % 16,4 – ü ise devletin girişimcilere desteğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Eğer üniversite ve iş dünyası arasında ortak iş birliği yapılırsa, ihtiyaca uygun kontenjan belirlenir. Hangi alanlarda ne kadar ihtiyaç varsa ona uygun ve üniversiteler bu kontenjana uygun olarak öğrenci yetiştirir. Aynı zamanda mezun olmadan öğrencilerin iş tecrübesine sahip olmalarına da imkan sağlanmış olunur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmenin tüm kaynakları ne kadar başarılı olursa olsun, başarısız insan kaynaklarına sahip işletme için başarısızlık kaçınılmazdır. İnsan kaynakları işletmeler için şübhesiz oldukça önemlidir. Özellikle son dönemlerde insanlara verilen deyerin artmasıyla işletmelerde insan kaynaklarına verilen önem de artmıştır. İşletmelerde verimli olabilecek ve sürdürülebilir rekabet sağlayabilecek personellerin işe alınması işletmenin en esas amaçlarındanadır. İnsan kaynaklarının doğru şekilde yönetilmesi işletmedeki departmanlar arasındaki ilişkileri kolaylaştırır, doğru personeller işe alınmasını ve etkin şekilde değerlendirilmesini sağlar. İşletme amaçlarına ulaşmak için bu insan kaynaklarını en etkin, en doğru ve en verimli şekilde kullanır.

Araştırmanın örneklemini Baküde farklı işletmelerde çalışan veya işsiz olan 165 kişi oluşturmaktadır. Tesadüfi seçme yöntemi ile bu şahıslara ulaşılarak online anket uygulaması yapılmıştır. Hem çalışanlara hem de işsizlere uygulanan bu anket 10 sorudan oluşmaktadır. İlk olarak katılımcılara cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştıkları veya çalışmak istedikleri sektör, çalıştıkları veya çalışmak istedikleri pozisyon gibi demografik özelliklerini tanımaya yönelik sorular sorulmuştur. Anketde elde edilen sonuçlar bilgisayar ortamına aktarılarak İBM SPSS STATİSTİC16 programında frekans analizi uygulanmış, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların %42-sini erkekler, %58-ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların % 50.9 – i 18-25 yaş arası gençlerden, % 42.4 - i 26-40 aralığı % 6.7 - i ise 41 yaş üzerindeki bireylerden oluşmaktadır. İşsizlerin veya işlerini değiştirmek isteyenlerin büyük çoğunluğu gençlerden oluştuğu için 18-40 yaş arasında katılımcı sayısı çok yüksek olmuştur.

Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü, % 55.2 - i lisans mezunudur. Bunu lisans mezunlarının büyük bir kısmının işsiz olmaları yada çalıştıkları işte umduklarını bulamadıklarından iş değiştirmek istemeleri şeklinde yorumlayabiliriz.



Yüksek lisans ve doktora mezunları araştırmaya katılanların % 35.8 – i oluşturmaktadır. İş bulamayanların boş durmamak veya çaresizlikten, işini değiştirmek veya işinde yükseltmek isteyenlerin se zorunlu olarak eğitimine devam etmesi şeklinde yorumlaya biliriz.

Katılımcıların büyük çoğunluğu banka sektörünü tercih etmektedir. Bu sonuç oldukça doğaldır. Şöyle ki, banka sektörü hem prestijlidir hem de yükselmek olanağı sağlayan bir sektördür. % 12.1 – le eğitim sektörünün tercih edilmesinin nedeni, özellikle de bayanlar için bu sektörün ideal olmasıdır. Diğer sektörlerle ilginin az olmasını iş olanaklarının daha az olması ile ilişkilendirmek mümkündür.

Katılımcıların büyük bir bölümünün insan kaynakları uzmanı pozisyonunu tercih ettikleri gözlenmiştir. Bunun da esas nedenlerinden biri, İKY-nin son dönemlerde çok gözde olmasıdır. Özellikle son dönemlerde İKY alanında bir çok seminer ve eğitimlerin organize edilmesi, gençlerde bu alana ilgiyi artırmıştır. Öğretmen olarak çalışanların ve ya çalışmak isteyenlerin oranı % 12.7 - dir. Bunu öğretmenliyin sadece Azerbaycanda değil dünyanın her yerinde saygıdeğer bir meslek olarak görülmesidir. Muhasebeci olanlar ve olmak isteyenlerin de oranı % 9.1 – dir. Özellikle muhasebe alanında çok eğitim ve seminerlerin oluşturması, yada işsiz kalmamaları için tek çare olarak görülmesidir. Örnek olarak F3, C1 Ulusal Muhasebecelik eğitimlerini ve seminerlerini göstere biliriz.

Ankete katılanlar arasında uzmanlaşmak için alanıyla ilgili kitap okuyanlar %36 oranla ilk sırada yer almaktadır. % 26.7 - i farklı seminerlere, % 13.3 - i ise yabancı dil kurslarına katıldıklarını belirtmişlerdir. İş bulamayan üniversite mezunları ise eğitimlerini devam ettirmek için yüksek lisans yapmaktadır. Ayrıca uzmanlaşmak için hiç bir şey yapmayanların oranı % 12.1 olarak bulunmuştur ki, bunun da çokta kötü bir sonuç olmadığını söyleye biliriz. Şöyle ki, hiç biri cevabını verenlerin çoğu artık belirli bir yaşa sahip, istediği sektörde belirli bir pozisyonda çalışan ve ya herhangi bir nedenle kendini geliştirmek istemeyen bireylerden oluşmaktadır.

Ankete katılanlar arasında uzmanlaşmak için alanıyla ilgili kitap okuyanlar %36 oranla ilk sırada yer almaktadır. % 26.7 - i farklı seminerlere, % 13.3 - i ise yabancı dil kurslarına katıldıklarını belirtmişlerdir. İş bulamayan üniversite mezunları ise eğitimlerini devam ettirmek için yüksek lisans yapmaktadır. Ayrıca uzmanlaşmak için hiç bir şey yapmayanların oranı % 12.1 olarak bulunmuştur ki, bunun da çokta kötü bir sonuç olmadığını söyleye biliriz. Şöyle ki, hiç biri cevabını verenlerin çoğu artık belirli bir yaşa sahip, istediği sektörde belirli bir pozisyonda çalışan ve ya herhangi bir nedenle kendini geliştirmek istemeyen bireylerden oluşmaktadır.

Sivil Toplum Kurumu ve ya sosyal projeler çoğu insanların ilgi alanını oluşturmamaktadır. Ancak malesef bu insanların sosyalleşmesini engelleyen bir durumdur. İnsanlar daha çok bu tür sosyal projelerin iş hayatında faydalı olmadığını ve maddi katkı sağlamadığını düşünmektedirler.

Katılımcıların iş seçimini etkileyen faktörler arasında % 29.1 oranla maaş, % 27.9 oranla çalışma koşulları, % 23.6 oranla ise işletmenin nüfuzu yer almaktadır. Tabii ki, huzurlu bir çalışma ortamına da ihtiyaç duyanlar vardır ve bunlar katılımcıların % 13.3 – nü oluşturmaktadır. Aranılan şartlar bulunduğu işletmelerin konumları önemli olmamaktadır.

Araştırmaya katılanların fikrine, ülkemizde genel olarak işsizliğin esas nedeni iş ilanlarında adaylarda aranılan özelliklerin çok yüksek olmasıdır. Neredeyse tüm iş ilanlarında esas şart olarak iş tecrübesi ve akıcı yabancı dil şartı öne sürülmektedir. Bu yüzden de özellikle yeni mezun olanlar iş bulmakta zorluk çekmektedirler.

Ankete katılanların büyük bölümü, % 35,8 – i bu sorunun çözülmesi için yeni iş yerlerinin açılmasını, % 30,3 – ü eğitimlerin organize edilmesi, % 16,4 – ü ise devletin girişimcilere desteğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Eğer üniversite ve iş dünyası arasında ortak iş birliği yapılırsa, ihtiyaca uygun kontenjan belirlenir. Hangi alanlarda ne kadar ihtiyaç varsa ona uygun ve üniversiteler bu kontenjana uygun olarak öğrenci yetiştirir. Aynı zamanda mezun olmadan öğrencilerin iş tecrübesine sahip olmalarına da imkan sağlanmış olunur.

Araştırmadan elde edilen sonuç ve önerileri kısaca aşağıdaki şekilde yazabiliriz:

- Lisans mezunlarının büyük bir kısmı işsizdir yada çaresizlikten sevmedikleri bir işte çalışmaktadırlar. Bu sebepten ilk fırsatta çalıştıkları işi değiştirmek istemektedirler.
- İş bulamayanların boş durmamak veya çaresizlikten, işini değiştirmek veya işinde yükseltmek isteyenlerin ise zorunlu olarak eğitimine devam etmektedir.
- Banka ve eğitim sektörü iş arayanların veya çalışanların tercihi arasında ilk sıraları paylaşmaktadır.
- İnsan kaynakları yöneticisi, öğretmenlik ve mühasiblik en çalışılan veya çalışılmak istenen pozisyonlardır. F3, C1 gibi Ulusal Muhasebecelik eğitimleri, Iky ve mühasibatlık alanındaki farklı kurs ve seminerler gençlere daha rahat iş bulma olanağı sağlamaktadır.
- İş bulamayanlar , işini değiştirmek isteyenler ve içinde yükselmek isteyenler eğitimine devam etmekte ve alanlarıyla ilgili kitap okumakta ve eğitim ve seminerlere katılmaktadırlar.
- Maaş ve çalışma koşulları iş arayanların veya çalışanların en çok önem verdiği şartlardır.
- Ülkemizde genel olarak işsizliğin esas nedeni adaylarda aranan özelliklerin çok yüksek olmasıdır. İş tecrübesi ve akıcı yabancı dil şartı öne sürülmesini örnek verebiliriz.
- İşsizlik sorununun çözülmesi için yeni iş yerlerinin açılmasını, eğitimlerin organize edilmesi, devletin girişimcilere desteğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.
- Eğer üniversite ve iş dünyası arasında ortak iş birliği yapılırsa, üniversitelere iş dünyasının ihtiyacı olduğu alanlarda gerektiği kadar öğrenci alınır ve ihtiyaca uygun olarak yetiştirir. Aynı zamanda mezun olmadan öğrencilerin iş tecrübesine sahip olmalarına da imkan sağlanmış olur.

## KAYNAKÇA

- FINDIKÇI, İlhami. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 7.Baskı, 16.12.2009, ss. 27-32-58
- KAYNAK, Tuğray. **“İnsan Kaynakları Planlaması”**, 2.Baskı, 30.01.1996, ss. 72
- ADAL, Zeki, Cavide Uyargil, Gönen Dünder, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Ömer Sadullah, İsmail Ataay, Lale Tüzüner. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 7.Baskı, 2015, ss. 131-302-303
- ARMUTLULU, İsmail Hakkı. **“İşletme İstatistiğine Giriş”**, 3.Baskı, 01.10.2014, ss. 82
- ÜNER, Mithat. **“Genel İşletmecilik”** 3.Baskı, 2015, ss. 109
- FERECOV, Rakif. **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama”**, 2011, ss. 57-58-32
- RİCHARD, Daft. **“Management”**, The Dryden Press, 1994, ss. 399
- ORHAN, İdil. **“İşletmeciler İçin Genel İstatistik”**, 1.Baskı, 1989, ss. 100-116
- TOKAT, Bülent, Derya Şerbetçi. **“İşletmecilik Bilgisi”**, 1.Baskı, 1998, ss. 79
- CEYLAN, Ramazan, Zümrüt Tonus. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2013, ss. 7
- RAYMOND, Stone. **“Human Resource Management”**, 2007, ss. 93
- KEKLİK, Belma. **“İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, ss. 37
- TAHİROĞLU, Figen. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 2002, ss. 21

ÖRÜCÜ, Edip. **“Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimler”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, 2002, ss. 113-124

RANDALL, Schuler. **“Managing Human Resources”**, West Publishing Company, 1998, ss. 45

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Beta Yayın Evi, 2011, ss. 45-53-54-55-94-95-124-185

SELAMOĞLU, Ahmet. **“İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”**, TÜHİS Yayını, 1998, ss. 22-137

STEVENS, George. **“Cases and Exercises in Human Resource Management”**, 1990, ss. 120-121

ALDEMİR, Ceyhan. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Barış Yayın Evi, 2001. ss. 323

ŞİMŞEK, ŞERİF. **“İşletme Bilimlerine Giriş”**, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2005, ss. 57-317

ŞENDOĞDU, Aslan. **“İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme”**, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, ss. 278-279

GLUECK, William. **“Personal Management”**, Business Publications, 1982, ss. 109

IBİCİOĞLU, Hasan. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Fakülte Kitabevi, 2006, ss. 98

İŞİĞİÇOK, Erkan. **“Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”**, Uludağ Üniversitesi, 2004, ss. 76

KAPTANGİL, Kerem. **“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim”**, 1.Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, 01.09.2012, ss. 67-68-69

DESSLER, Gary. **“Human Resource Management”**, Printice Hall, 1997, ss. 165

Canman, Doğan. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayın Evi, 2000, ss. 9

CARRUTH, Donald. “Staffing the Contemporary Organization”, Qourum Boks, 1988, ss. 87

<https://emreinanckarakas.wordpress.com/2015/07/02/isgucu-genel-envanteri-kriterleri-nelerdir/> (08.12.2017, 12:35)

<https://umutguler.wordpress.com/insan-kaynaklari-yonetimi/> (27.10.2017, 11:30)

[https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/viewFile/133/pdf\\_125](https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/viewFile/133/pdf_125)  
(16.02.2018, 23:51)

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/viewFile/5000122628/5000112933>  
(12.02.2018, 11:34)

<http://econ.upm.edu.my/ijem/vol6no2/bab10.pdf> (08.01.2018, 10:40)

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097226290701100401> (19.03.2018, 22:50)

<https://www.haberler.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-personel-secimi-ve-4994211-haberi/> (11.01.2018 17:23)

<http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/7202> (17.11.2017, 13:23 )

**Ek 1.****İşsizliyin Araştırılması Anket Formu**

Sayın katılımcı, bu anket Azerbaycanda işsizliyin durumunu analiz etmek amacıyla oluşturulmuştur. Hem çalışanlara hem de işsizlere uygulanan bu anket 10 sorudan oluşmaktadır. Anketin cevapları yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılacaktır. Anketi samimi ve doğru bir şekilde cevaplamağınız rica olunur.

Dikkatiniz için teşekkür ederim.

PRİMOVA SONA

**Cinsiyetiniz:**

- A. Erkek
- B. Kadın

**Yaşınız:**

- A. 18-25
- B. 26-40
- C. 41-den çok

**Eğitim Durumunuz:**

- A. Lise
- B. Yüksek Okul
- C. Lisans
- D. Yüksek Lisans
- E. Doktora

**Hangi Sektörde Çalışıyorsunuz veya Çalışmak İsterdiniz?**

- A. Banka
- B. İnşaat
- C. Turizm Otelcilik
- D. İKT
- E. Eğitim
- F. Sağlık
- G. Tarım
- H. Gıda
- I. Petrol
- J. Lojistik
- K. Diğer

**Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz veya Çalışmak İsterdiniz?**

- A. İnsan Kaynakları Uzmanı
- B. Reklamcı
- C. Muhasebeci
- D. Doktor
- E. Öğretmen
- F. Denetçi
- G. Devlet Memuru
- H. Menejer
- I. Girişimci
- J. Mimar
- K. Mühendis
- L. Diğer



### **Uzmanlaşmak İçin Ne Yapıyorsunuz?**

- A. Seminerlere Katılıyorum
- B. Yabancı Dil Kurslarına Katılıyorum
- C. Muhasebe Kurslarına Katılıyorum
- D. Eğitim Programlarına Katılıyorum
- E. Alanım Üzere Kitaplar Okuyorum
- F. Bilgisayar Kurslarına Katılıyorum
- G. Hiç Biri
- H. Diğer

### **Sivil Toplum Kurumu veya Diğer Sosyal Projelerde Yer Aldığınızı Veya Alıyorsunuz?**

- A. Evet
- B. Hayır

### **İş Seçiminde En Çok Neye Önem Veriyorsunuz?**

- A. Maaş
- B. İşletmenin Nüfuzu
- C. Çalışma Ortamı
- D. Çalışma Koşulları
- E. Konum
- F. Diğer

### **İşsizliğe Sebep Olan Esas Faktörler:**

- A. İş İlanlarında Aranılan Şartların Yüksek Olması
- B. Üniversitelerde Üretim Eğitimlerinin Zayıf Olması
- C. Üniversitelerde Eğitimin Zayıf Olması

- D. İşletmelerde Eğitimlerin Az Olması
- E. İş Arayanların Aranılan Şartlara Uygun olmaması
- F. Diğer

**İşsizlik Sorununa Çıkış Yolunu Nede Görüyorsunuz:**

- A. İş Yerlerinin Sayı Artırılmalı
- B. Girişimciye Devlet Desteyi Güçlendirilsin
- C. İşletmelerde Öğrenci ve Mezunlar İçin Eğitimlerin Daha Çok Organize Edilmesi
- D. Ücretsiz ve İndirimli Seminer ve Eğitimlerin Organize Edilmesi
- E. Yüksek Meslek Okullarının Sayı ve Kalitesinin Artırılması
- F. Diğer