

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**YÜKSEK LİSANS MERKEZİ**

*Elyazması hukukunda*

**AyxanAhmedov Ramiz oğlunun**

**“Azerbaycan’daki işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları:  
sorunlar ve çözümlenmeleri”**

**Konusunda**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İhtisasın şifresi adı:**

**060409\_ “Biznesin İdare Edilmesi”**

**İhtisaslaşma:**

**“Biznesin Teşkili ve İdare Edilmesi”**

**Tez danışmanı:**

**Yüksek Lisans Programının Rehberi:**

**Ragif Gasimov Xanbaba oğlu**

**Ferruh Tuzcuoğlu**

**Doç. Dr.**

**Doç. Dr.**

**Kafedra Müdürü Evezi:**

**Yusif Aliyev Nadim oğlu**

**Öğr. Gör.**

**BAKÜ-2018**

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**YÜKSEK LİSANS MERKEZİ**

**“AZERBAYCAN’DAKİ İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI**  
**YÖNETİMİ UYGULAMALARI: SORUNLAR VE ÇÖZÜMLEMELERİ”**

**YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

**Hazırlayan**

**Ayxan AHMEDOV**

**Danışman**

**Doç.Dr. Ragif GASIMOV**

**BAKÜ-2018**

## ÖZET

Gün geçtikçe İnsan Kaynakları Yönetimin önemi artmaktadır. Azerbaycan bağımsızlığını kazandıktan sonra birçok sahalarda iyiye doğru gelişmeler olduğu gibi iş dünyasında da gelişmeler olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi bir işletmenin önemli unsurlarından biridir. İşletmeler verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için iyi İnsan Kaynakları Yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

Bu araştırmanın amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını açıklayarak, Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin işleyişini açıklamaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları ve Personel kavramları hakkında bilgi verilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi tanımı, amaçları, tarihsel gelişimi, önemi üzerinde durulmaktadır. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına geçiş anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ele alınmıştır. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminde iş analizi, eleman seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, oryantasyon gibi konular incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihi gelişimi incelenmiştir. Azerbaycan'daki işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının durumuna anket uygulaması sonucu elde edilen veriler analiz edilerek incelenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Yönetimi, Planlama

## **ABSTRACT**

The importance of the Human Recourses Management increases each day. In our country after the independence there were many positive improvements in different areas, as well as in the business area. Human Recourses Management is one of the main parts of a company. Companies need a strong Human Recourses Management in order to improve.

The purpose of these research is to explain the conception of Human Recourses Management and the functioning of Human Recourses Management in Azerbaijan.

In the first section of this dissertation there is information about Human Capital and personnel concept. Moreover, information about the definition of Human Recourses Management, its purposes, historical development and its importance can be found in this section. Also the transition of Personnel Management to Human Recourses was described.

In these section of the dissertation the functions of Human Recourses, the job-analysis in human capital, the recruitment and manning process, education and development, orientation issues was described also.

In the third part of the thesis Human Recourses Management in Azerbaijan was explained. Also, the implementation of Human Recourses in the companies in Azerbaijan was analyzed with the help of the information reached by survey results.

**KeyWords:** Human Recourses Management, Personnel Management, Planning

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vi
TABLolar ve ŞEKİLLER.....	vii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

1.1. Bir Bilim Dalı Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı.....	2
1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	9
1.2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	12
1.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri.....	15
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	16
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri.....	18
1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri.....	20
1.5. İşletmeler açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi.....	24
2.1.1. İş Kavramı ve Tarihi Gelişimi.....	24

2.1.2. İş Analizinin Tanımı Ve Önemi.....	25
2.1.3. İş Analizi Prensipleri.....	27
2.1.4. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	28
2.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	29
2.2.1.İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi.....	29
2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları.....	31
2.2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	34
2.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	38
2.2.4.1. Dış Çevre Faktörleri.....	39
2.2.4.2. İç Çevre Faktörleri.....	41
2.3. Eleman Seçme Ve Yerleştirme.....	42
2.3.1. Eleman Seçmenin Önemi.....	42
2.3.2. Eleman Seçmeni Etkileyen Faktörler.....	44
2.3.3. Eleman Seçme Kaynakları.....	45
2.3.3.1. İşletme İç Kaynaklardan Eleman Bulma.....	46
2.3.3.2. İşletme Dışı Kaynaklardan Eleman Bulma.....	48
2.3.4. Eleman Seçme Süreci.....	48
2.3.5. Eleman Seçme Yöntemleri.....	50
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon.....	53
2.4.1. Oryantasyon Tanımı Ve Önemi.....	53
2.4.2. Oryantasyonun Amaçları.....	55
2.4.3. Oryantasyon Eğitiminin Kapsmı.....	57
2.4.4. Oryantasyon Programının Yürütülmesinde Kullanılan Yöntemler.....	58
2.5. Eğitim ve Geliştirme.....	60
2.5.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı ve Önemi.....	60
2.5.2. Eğitim ve Geliştirmeni Etkileyen Faktörler.....	63

2.5.3. Eğitimden Beklenen Yararlar.....	64
2.5.4. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları.....	65
2.5.5. Eğitim ve Geliştirme Süreci.....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AZERBAYCAN'DAKİ İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1. Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi.....	68
3.2. Çalışmanın Amacı.....	70
3.3. Çalışmanın Yöntemi.....	70
3.4. Verilerin Analizi.....	71
Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	74
Sonuç.....	78
Kaynaklar.....	79
Ekler.....	87

## **KISALTMALAR**

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**PY:** Personel Yönetimi

**İKP:** İnsan Kaynakları Planlaması

**AHC:** Azerbaycan Halk Cumhuriyeti



## TABLolar VE ŞEKİLLER

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihi.....	7
Tablo 2: Personel Yönetimin Ele Aldığı Konular.....	10
Tablo 3: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar...	14
Tablo 4: İşletmelerde Eğitim İhtiyacı.....	62
Tablo 5: Azerbaycan'daki İşletmelerde Eleman Seçme.....	72
Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Arasındaki İlişki.....	4
Şekil 2: Örgüt, Onun Çevresi Ve İKY Sistemi Arasındaki İlişki.....	17
Şekil 3: İş Analizi ve Tanımlarının Amaçları.....	26
Şekil 4: İnsan Kaynakları Planlaması.....	38
Şekil 5: İş Gören Seçim Süreci.....	50

# GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan kişisel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan iş görenlerin yönetimine stratejik ve ayrıntılı bir yaklaşımdır.

İşletmelerin ve genel olarak şirketlerin günümüzde sürekli değişme ve gelişme göstermeleri zorunluğu uluslararası ticaretin artması ile ortaya çıkan küresel ekonomi, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve rekabetin artması insan kaynakları yönetiminde; stratejik insan kaynakları yönetimi, değişim yönetimi, bilgi yönetimi gibi yeni yaklaşımları ortaya koymuştur.

Araştırma, insan kaynaklarının günümüze kadarki gelişimini inceleyerek, karşıdaki zamanlarda ortaya çıkması muhtemel insan kaynakları yönetim modelini ve ya çalışanların yönetiminde ortaya çıkacak olan yeni bir yaklaşımın görünümünü betimlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları ve Personel kavramları hakkında bilgi verilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi tanımı, amaçları, tarihsel gelişimi, önemi, örgütlenmesi üzerinde durulmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile personel yönetiminin karşılaştırılması yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ele alınmıştır. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminde iş analizi, eleman seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, alıştırmaya gibi konular incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihi gelişimi incelenmiştir. Azerbaycan'daki işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının durumuna anket uygulaması sonucu elde edilen veriler analiz edilerek incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

#### 1.1. Bir Bilim Dalı Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı

İnsan kaynakları, bir şirkette ya da kuruluştaki çalışan kişileri ve çalışanlarla ilgili kaynakları yönetmekle sorumlu bölümü tanımlamak için kullanılır. İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1960'larda iş ilişkilerinin değeri dikkat çekmeye başladığında ve isteklendirme, örgütsel davranış ve seçim değerlendirmeleri gibi kavramlar şekillenmeye başladığında ortaya çıkmıştı. [68]

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanları yapılandırılmış bir biçimde yönetmek için organizasyonun en önemli işlevlerinden biridir. Çalışanların işe alımı, eğitim ve geliştirme, alıkoyma, ödeme, ikramiyeleri ve diğer menfaatleri kapsayan çok çeşitli insan kaynakları uzmanları tarafından işlenir. Günümüzün mevcut durumunda performans yönetimi üzerindeki artan inceleme, çalışanların ve yönetimin bir bütün olarak etkin ilişkilerinin giderek artan önemi nedeniyle, insan kaynakları yönetimi stratejik önem kazanmıştır.[69]

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı olarak 1950'li yıllarda ortaya atılmışsa da, yaygın bir şekilde 1980'lerden itibaren ABD ve Avrupa işletmelerinde uygulanmaya başlanılmıştır. 1980'lerin ortalarından ise İnsan Kaynakları Yönetiminin öneminin artmasının birçok sebebi vardır. Bunlardan en önemlileri; ekonomide olan zayıflama, uluslararası rekabetin artması, birçok ülkelerde üretimde verimliliğin duraklaması, sendikaların kolektif istihdam ilişkileri üzerinde etkilerinin azalmasıdır.[23, 26]

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütteki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl hayata geçtiğini anlamaya ve bunların nasıl var olması gerektiğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini kapsayan stratejik bir yaklaşımdır.[32, 14]

İKY anlayışı, günümüzün iş dünyasında önemli derecede ilgi çeken bir yönetim yaklaşımı olmaktadır. Tarihi açıdan baktığımızda, yönetim felsefesi bilimsel

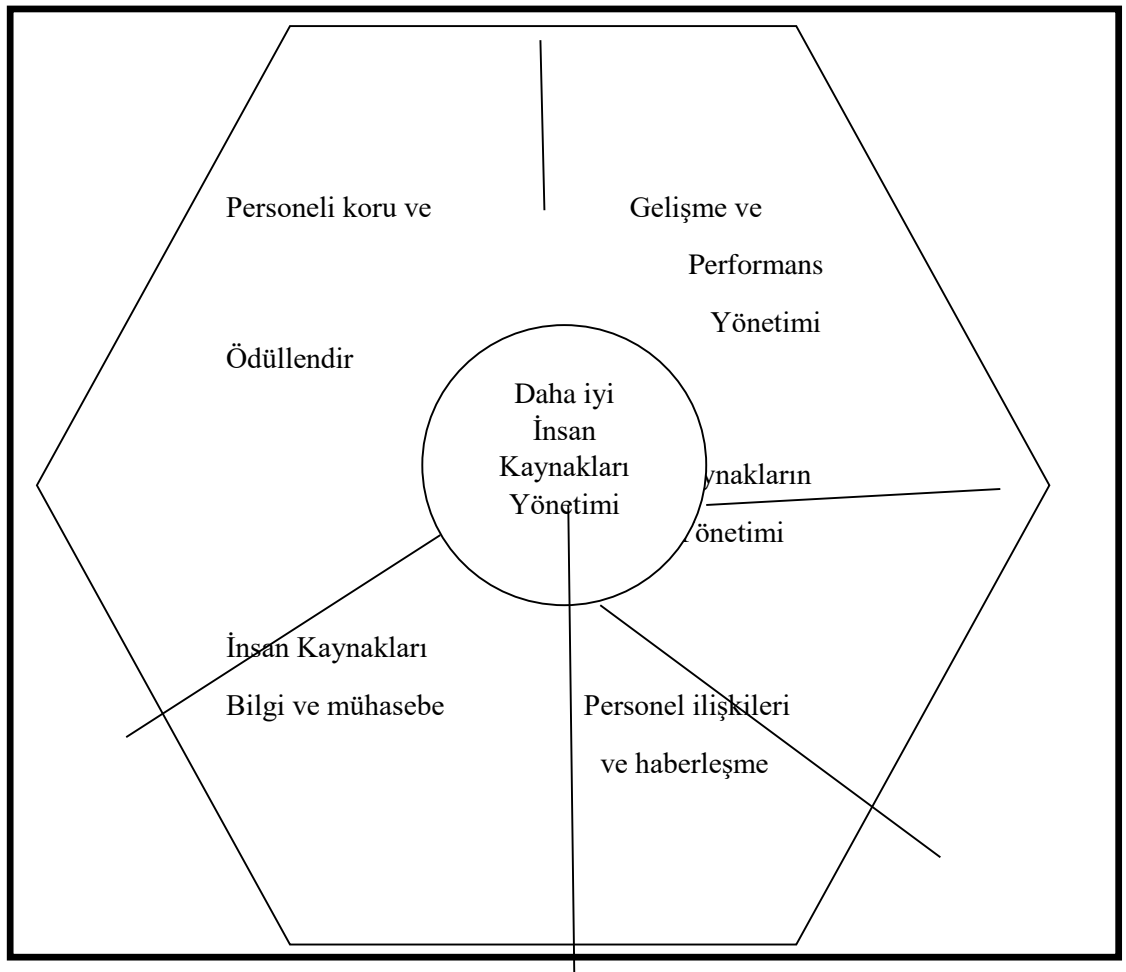
yönetim yaklaşımı ile başlamıştır, ve bugünkü İKY aşamasına geçmiştir. İKY dünyanın kabullendiği modern bir yönetim anlamını içermektedir; Şirketlerde faaliyet gösteren çalışanların duydukları ihtiyaç, eğitim ve geliştirme gibi önemli meselelerle ilgilenmektedir. Şirketleri sahip oldukları esas varlıklar insanlardır. Herhangi bir şirketin kurulabilmesi, hayatını sürdürmesi ve hedeflerine ulaşması için etkili çalışanlara ihtiyacı vardır. Çalışanlarını daima geliştiren onlara önem veren şirketler pazardaki rakiplerinden bir adım önde olmuş olurlar. [44, 283-284]

Bu günün birçok örgütleri 20-30 sene öncesine göre çok farklı rolleri yerine üstlenmektedirler. 20-30 sene öncelerinde personel bölümünün fonksiyonu, ücretlendirme politikası, yeni işçileri işe alma, işten uzaklaştırma, personel bilgilerinin saklanması ve işçilere sosyal yardım konularıyla ilgili iken günümüzde, personel bölümünün fonksiyonlarını da içerisine alıp, diğer rolleri de üstlenecek şekilde genişlemiştir. David Guest'e göre; bugünlerde insan kaynakları yönetiminin önceliğinde şu meseleler var: [38, 103]

- İşçilerin çalıştığı işletmeye bağlı olmalarını sağlayabilmek,
- İşçilerin işletme değerlerine, amaç ve hedeflere doğru yoğunlaştırarak iyi bir iş ortamı kurmak,
- İleri düzeyde güvenli bir çevre geliştirmek,
- Çalışanların görevlerinin değişebileceği esnek bir işletme yapısı kurmak,
- İşletme çalışanlarının yerine getirdikleri görevlerde kendilerini kontrol edecekleri ve lüzumu halinde üstünlük kullanabilecekleri özerk bir yapı,
- Düz veya basık bir örgütsel yapıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletme bünyesindeki çalışanların yönetim için oluşturulan resmi sistemlerin tanımlanması için kullanılan sözdür. Bir insan kaynakları yöneticisinin üstlendikleri sorumluluklar üç esas gruba ayrılmaktadır; personel, çalışan tazminatı ve yardımları ve iş tanımlama. İnsan Kaynakları Yönetiminin esas amacı, başlıca olarak işçilerin etkinliğini en iyi şekilde optimize ederek bir örgütün verimliliğini üst düzeye çıkarmaktır.[70]

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışan seçimi, işe alım, doğru alıştırma ve uyarılama, uygun eğitim ve gelişmekte olan becerileri sağlama, değerlendirme, uygun tazminat ve faydalar sağlama, motive etme, işçi ve işçi sendikaları ile doğru ilişkileri sürdürmek, çalışanların güvenliğini ve refahını korumak sürecidir. Birçok büyük akademisyen insan kaynakları yönetimini farklı şekillerde ve farklı olarak tanımlamıştı. Edwin Flippo, İnsan Kaynakları Yönetimini bireysel, örgütsel ve sosyal hedeflerin elde edildiği noktaya kadar insan kaynaklarının planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi, ihale, geliştirme, tazmin, bütünleşme, bakım ve ayrılmasının kontrolü olarak tanımlar.[71]



Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt arasındaki ilişki

Kaynak: [117]

İnsan Kaynakları Yönetimini, kısa olarak işletme ve işçiler arası ilişkileri etkileyen yönetsel tüm karar ve hareketler, olarak tanımlamak mümkündür. İfade edilen kısa tanımın doğru anlaşılması yönünden, İnsan Kaynakları Yönetiminin aşağıda gösterilen dört esas özelliğini şu şekilde ifade edebiliriz;

- İnsan Kaynakları Yönetimi, personel işlevlerinin temelini yeniden adlandırılması olmayıp, eskide var olan personel yönetimi uygulamasından farklılık göstermektedir;
- İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetsel konulara odaklanarak endüstriyel ilişkiler ve çalışma ekonomisi ile personel yönetiminin sentezini temsil etmektedir;
- İnsan Kaynakları Yönetimi, bir yandanişletmenin maliyet azalımı, bir yandan işçilerin kişisel istek ve çıkarlarını karşılayarak, istihdama dayalı kaynak yönetimi anlayışıdır; .
- İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin önemli yönetim politikalarının geliştirilmesi ve uygulamasında stratejik bir yönetim fonksiyonudur.[34]

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt açısından etkili çalışanı bulmak, geliştire bilmek ve devamlılığını korumak için ortaya konulan faaliyetler bütünüdür. [25, 5]

Bir örgüt ve ya işletme için para karşılığı iş görenler tarih açısından farklı olarak tanımlanmıştır. İstifade edilen tanımlamalar ve işlenen sözler doğal olarak dönemlerde başveren hadiselerden ve doğayı anlama formlarından etkilenmiştir. Bir örgütte işçiler için önceler çalışan gücü, insan gücü, sonralar ise personel sözü kullanılmıştır. İK sözü 1980'lerden başlayarak para karşılığı faaliyet gösteren bireyleri tanımlamak için kullanılmıştır. Stratejik kaynak, entelektüel sermaye, insan sermayesi sözlerinin kullanılması ise 1990'lardan sonra olmuştur. Günümüzde işletmeler işçilerini iş görmekle sınırlı bir varlık olmaktan çıkarmış cezp edilmesi, geliştirilmesi ve elde saklanması gereken varlıklar olarak görmeğe başlamışlar. Gelecek zamanlarda yetenek yönetiminin İKY yerine kullanılacağı fikrini savunanlar da az değil.[52, 3]

İnsan Kaynakları Yönetimi şirketlerde insan gücü faktörlerinin nitelik ve nicelik bakımından etkili olmasını karşısına maksat koymakla yanaşı, bununla beraber personel yönetimi ile ilgili olan bazı işlemleri de üstlenmektedir. Bu işlemler her gün yapılmakta olan büro çalışmaları ve İKY yöntemleri olmakla iki gruba bölünmektedir. Belli bir yere ulaşmış ve çalışanların problemlerinin aradan kaldırılması için bir bölüm veya bürosu olan şirketlerde, yapısı ve önemi farklı olmakla beraber çalışanlarla ilgili rutin çalışmalar dikkat çeker. Bu çalışmalar şöyle sıralanabilir:[51, 21-22]

- Faaliyet gösterme tekniğinin kurulması ve sürdürülebilmesi,
- Sonuçların denetiminin yapılması ve bazı envanter işlemlerinin yapılması,
- İş görenlere ilişkin istatistiksel bilgilerin çıkarılması,
- Sosyal ve hukuki problemlerle ilgili belgelerin elde edilmesi, ve buna uygun olarak önemli çalışmaların yapılması ve lüzumu halinde üstlerine ilgili konularda düzgün bilgilerin aktarılması.

İnsan Kaynakları Yönetimi, kategorilere ayrılan dâhili hizmetleri sağlayan bir alandır:[72]

- Birincisi iç iletişim, örgütsel atmosfer ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi,
- İkincisi bürokratik konularla ilgilidir,
- Üçüncü ise işe alım ve seçimi, performans değerlendirmesini, eğitim, kariyer, yetenek yönetiminin desteklenmesi.

<b>TEKNİKLER</b>	<b>İŞVERENİN TEMEL BAKIŞI</b>	<b>KRİTER</b>	<b>DÖNEM</b>
Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahatlığı	1900-1910
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği	1910-1920
Psikolojik testler, Danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır	Kişisel farklılıklar	1920-1930
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmelidir	Sendikalaşma	19430-1940
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik	1940-1950
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	1950-1960
Katılımcı yönetim teknikleri	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler	Katılım ve iş kanunları	1960-1970
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-1980
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılmalar	1980-1990
İş ihtiyaçları, eğitim, etik gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemelidir	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

**Tablo 1. Tablo. İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihi**

**Kaynak:**Ayşe Kocabacak, **İnsan Kaynakları Seçme Ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir**



İKY, bireylerin işçiler olarak nasıl yönetilmeleri konusunda yeni bir görüş tarzıdır. İKY, şirketin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarını yönetme ve kontrol etme üzerinde odaklanmaktadır. İKY, diğer taraftan, işçilerin ihtiyaçlarına ve onların şirkete bağlı olmalarının önemine yoğunluk göstermektedir. İKY konusunda görüş üretenler onun, hem özel, hem de devlet şirketlerinde önem taşıdığını ortaya koymuşlardır. Özel şirketler açısından, şirket çalışanı etkili yönetmede başarısız olursa o zaman şirket de başarısız olacaktır. Aynı şekilde devlet şirketlerinde de, işçilerin etkili yönetimi meselesine ağırlık verilmekte ve kamu hizmetlerinin ölçüleri ve kalitesi, onların isteklendirme, becerilerine, yeteneklerini etkin bir biçimde kullanmalarına ve hizmet yönlendirmesine bağlıdır. [20, 5]

Bilimsel açıdan İnsan Kaynakları anlayışı ilk olarak sanayi devrimi ile beraber yaranmıştır. Şu dönemlerde ekonomik hayatta hızlı gelişmeler görülmüş, dünya için yeniolan sanayi örgütleri yaranmakta ve çalışanlar evlerinde değil, işletmelerde çalışmaya başlamışlar. 1890'lı yıllarda NCR Corporation'un kendine has personel ofisi kurması ile PY departmanı kendi yerini bulmaya başlamıştır. Hayatını sürdürmeğe çalışan, her türlü yeniliğe açık olan büyük işletmeler 1980'li yıllarda personel yönetiminin önemini anlamaya başlamışlar. 1990'lardan isonra ise, İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Yönetiminin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Şirketlerde çalışanlarla ilgili değerler, toplam kalite yönetimi ve öğrenen işletmeler anlayışlarının yaranması ile beraber artmaya başlamıştır. 1990'lı yıllardan sonra İKY daha da gelişmiş ve kendi bünyesine yeni fonksiyonlar almıştır. Zaman gittikçe hızla gelişen İK departmanının asıl amacı; çalışma yerinde verimliliği arttırmakla, işçilerin de bundan memnun olmasını sağlamaktır. Yani işletme ve çalışan arasındaki köprüdür. [73]

Dünya genelinde özellikle de son 30 yıllık zamanda insanlar için yeni olan bazı teknolojik değişmeler baş verdi, ve insanları yaşam şeklindeki değişiklikler, tüm işletmelerde insan kaynaklarının nasıl önemli olduğunu arttırdı ve farklı fonksiyonlar

kazanmasını sağladı. Şirketlerin başarılarında çalışanların etkisinin önemli derecede artması, insan kaynağı kavramına farklı yönden bakılmasına ve eski personel bölümlerinin yok olarak daha geniş alanı kendinde bulunduran İKY'in çıkmasına sebep olmuştur. Tüm bu gelişmelerle birlikte kendine yer edinen İKY için şirket çalışanları önemli hale geldi. İKY şirket faaliyetinde çalışanların daha etkili ve verimli çalışmaları için bazı işleri yerine getirir. İKY'in faaliyet alanları içerisinde; çalışanların seçilerek işe kabul edilmesi, ve lüzumu halde eğitimlerinin teşkil edilmesi, ücretleri, isteklendirme ve işlerine son verilmesi gibi konular dahildir. İKY hedeflerinden biri örgütte işçilerin işlerinden memnun olmasını sağlamak, diğer taraftan ise örgütün karşısına koyduğu stratejik hedeflere ulaşma bilmesi için gerekli olan iyi eğitilmiş insan kaynaklarını elinde bulundurması ve sonuç olarak örgütün başarısının artırılması amaçlanmaktadır.[74]

İnsan Kaynakları Yönetiminin 1980'lerden başlayarak yükselişe geçtiğini ve pratikte işletmeler tarafından kullanıldığını görüyoruz. İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihçesi 1950'li yıllara kadar gitmektedir. ABD'de bu zamanlarda gelişmekte olan bu kavram 1980'li yılların ortasına kadar lazım olan ilgiyi görememiştir. 1980'lerin ortasından başlayarak ise İnsan Kaynakları Yönetiminin hızlı yükselişinin sebepleri şunlar olmuştur;[75]

- Ekonomide olan duraklama,
- Uluslararası pazarlarda rekabetin artış göstermesi,
- Farklı devletlerde sanayide verimliliğin duraklaması,
- Sendikaların kolektif istihdam ilişkileri üzerine etkilerin azalması.

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

Geleneksel yaklaşımda yönetim, yöneticinin belli bir amacı gerçekleştirmeğe çalışırken giriştiği düzenli ve ussal eylem ve işlemlerin bütünü olarak tanımlanır. Buna göre yönetim süreci, karar verme, planlama, örgütlendirme, yöneltme,

eşgüdüm, denetim, sonuçların değerlendirilmesi gibi türlü işlevlerden oluşur, işte personel yönetimi, bütün bu işlevleri yerine getiren insan kaynağının sağlanması ve en etkili bir biçimde kullanılması ile ilgilenir. Başka bir deyişle, personel yönetimi bir örgütte çalışan insanları ve onların ilişkilerini inceler. Bu niteliğiyle, yönetim sürecini oluşturan tüm faaliyetleri kesen bir özellik taşır. Bu özellikten etkilenen bazı yazarlar personel yönetimini yönetimle eş anlamda kullanmaktan kaçınmamışlardır. Gerçekten bir örgüte bakıldığında ilk göze çarpan unsur, insan unsurudur. Bina, araç, gereç, malzeme, işlem ve usuller ancak insan unsurunun elinde bir anlam taşırlar. Personel, yönetimi örgütün insan kaynağına yönelmiş bir faaliyettir. Bu nedenle yönetim süreci içinde özel bir yeri ve önemi vardır.[15, 1]

<b>Personel Yönetimi Şekli</b>	<b>Ele Alınan Temel Sorun</b>
Profesyonel	İşe Alma Kriterlerinin ve Görevlerinin Akılcı Bir Biçimde Tanımlanması
Bürokratik	Düzenlemeler ve Statüler
Çalışan İlişkileri	İşçiler arası İlişkiler ve Motivasyon
Şirket ve Geliştirme	Amaçlara Göre Yönetim, Yerinden Yönetim ve Sosyoteknik Deneyim
Endüstriyel Demokrasi	Sendikalarla Sosyal İlişkiler ve Personelin Temsil Edilmesi
Özyönetimci anlayış	Katılımcı, Doğrudan İlişkiler ve İletişim

**Tablo 2. Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular**

**Kaynak:**[13, 37]

1960-1970'lı yıllarda ortaya çıkan yasalar personel bölümünü daha da önemli hale getirmiştir. Personel yöneticileri, işçilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütün stratejik amaçlarına çatması arasındaki bağlantıyı daha iyi anlar hale gelmiş ve işçilerin görevlerinin örgüt verimini yükseltmesindeki rolü iyice kabul edilmeye başlanmıştır. Örgütle açısından büyük bir önem taşıyan personel yönetimi anlayışında

1970’li yıllardan sonra bazı değişimler olmuştur. Önemi zaman geçtikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler nedeniyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım ise, İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımıdır.[44, 285]

Günümüz ekonomik koşullarında, insan kaynakları örgütlerin bünyesinde bulunan en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Önceleri ancak belirli işleri yapmakta olan insanlar olarak görülen çalışanlar, şimdi ise sorunların bulunmasında yardımcı olan ve mevcut sorunları çözmek için öneriler sunan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Örgütteki işçilerin motivasyon faaliyetlerine etkin bir şekilde dahil olması, örgüt süreçlerinin ve işlemlerinin daha etkili şekilde yönetilmesine neden olmaktadır. Buna neden ise, şirkette görülen işlerle ilgili doğru ve geniş değerlendirmelerin, şirkette bu işleri yerine getiren bireyler tarafından hayata geçirilebilmesidir. Diğer bir değişle, şirketler için çalışanlar hayati önem taşıyan bilgi elde etme vasıtalarından biridir. Çalışanların işletme hayatındaki çeşitli önerileri, eksiklikleri dile getirmeleri ve deneyimleriyle örgütsel faaliyetlerde katkıları artmaktadır. [65, 160-161]

Personel Yönetiminden vaz geçilib İKY’in çıkışına bazı gelişmeler sebep olmuştur:

- 1960’lardan sonra Japonya’da kalite kontrol anlayışının yardımı ile ulaşılan başarıların artması,
- İngiltere’de sanayi eğitim yasasının kabulü ve İKY’de çalışanların eğitim ve geliştirme gibi konuların öneminin artması,
- 1960’lı yıllardan başlayarak etik, moral değerler, çalışanlar arasındaki barış, endüstriyel özgürlük ve iş hayatında kalitenin artan önemi, ve örgütlerin kurumsal sorumluluklarının örgüt hayatında artan önemi,
- Çalışan, birey anlayışının önem kazanması,
- İşletmelerin verimli çalışmaya ve gelişime açık olması dönemine geçilmesi ve bu zaman insan faktörüne ilginin artması,

- İK'in verimli faaliyetinde sanayi ilişkilerininin zorluk çekmesi.[28, 6-7]

Önceleri, İKY ve PY kavramları aynı anlamda kullanılmıştır, buna bakmayarak; uygulamada İKY ve PY arasında önemli farklılıkların olduğunu görmek olur. İKY örgüt stratejilerinin belirlenmesinde, hayat geçirilmesi ve denetiminin yapılması gibi meselelerde işlevde olmasına bakmayarak personel yönetimi, ancak insana has olan bazı işlerin yapılmakta olduğu bir bölüm olmaktan çıkamamıştır. Yapılmış bazı araştırmaların sonucu insan faktörünün şirketlerde özellikle de etkili olma meselesinde öneminin artması ve bu meselenin gelişerek ilerlemesi PY'ni İKY'ne dönüştürmüştür.[77]

Beşeri Sermaye Teorisi ve Beşeri Varlık Muhasebesi dâhil olmak üzere İKY-tipi temalar, 1970'lere kadar uzanan edebiyat bulunabilir. Ancak modern insan kaynakları yönetimi görüşü, Harvard Business School'dakisaygınlı MBA kursuna girişiyile 1981'de ön plana çıktı. Harvard MBA, Kuzey Amerika'da ve dünyanın geri kalanında pek çok başka kurs için bir plan hazırladı ve böylece İKY'nin yorumlanmasını özellikle etkili hale getirdi. Aynı zamanda, Michigan ve New York'ta da diğer yorumlar geliştirildi. Bu fikirler, özellikle Avustralya, Yeni Zelanda, Kuzey Avrupa'nın - özellikle İngiltere, İrlanda ve İskandinavya - ve aynı zamanda Güney ve Güneydoğu Asya ve Güney Afrika'da olmak üzere 1980'li ve 1990'lı yıllarda diğer ülkelere yayılmıştır. Günümüzde, İKY yaklaşımı dünyanın pek çok yerinde etkilidir.[78]

### **1.2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

İKY'in PY'nin yerini alması için bir çok nedenler olmuştur. Personel Yönetimi daha dar çerçevede faaliyet göstermekteydi. İKY ise şirkette çalışanların işe alınması, eğitim ve geliştirmelerinin yapılması, ücret tayini, sağlık ve güvenlik gibi personel yönetiminin yapmadığı meseleleri yapmaktadır.[79]

Personel yönetimi daha idari nitelikte kabul edilmektedir. Personel yönetimi çalışanlar, onların ücretleri ve istihdam kanunları ile ilgilidir. Diğer yandan, İKY,

çalışma gücünün yönetimiyle ilgili olmakta ve bir şirketin başarısının artmasında önemli paya sahiptir.[80]

İKY'in ele aldığı meselelerin büyük çoğunluğu, geleneksel personel yönetiminin de konuları içerisinde yer almakla beraber, bu konulara bakış biçimi ve benimsenen yaklaşım arasında önemli farkların varolduğu görülmektedir. Bu farkların, daha çok; meseleyi algılama, içerik, anlayış, değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu söylenebilir. Bu farkları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Faaliyet ilişkileri açısından PY muhalif bir tutum içinde, İKY ise gelişimci ve işbirlikçidir.
- Yön verme konusunda personel yönetimi tepkici iken İnsan Kaynakları Yönetimi etkin ve örgüt odaklıdır.
- PY örgütlenme sürecine farklı fonksiyonlar şeklinde bakarken İKY buna çalışanları da eklemektedir.
- PY'de emir nitelikli değerler öncelikli iken, İKY'de yöneticiler, problemler üzerinde duran, uyumlu ve çözüm yolları arayan bireyler olarak görülmektedir.
- PY'de uzmanlar düzenleyici role sahipken, İKY'de sorunlara duyarlı ve çözüm arayıcı konumda olmaktadır.
- Çıktılar personel yönetiminde kategorileşmişken, İKY' de şirket ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynakları sistemleri devreye girmektedir.
- Personel yönetiminde klasik hiyerarşik olarak şirket yönetiminin üstünlüğü söz konusudur, İKY'de yönetimin ve çalışanların birlikte söz sahibi olduğu aşamalardan yararlanılmaktadır.[47, 25]

<b>Değişkenler</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Zaman ve Planlama perspektifi	Kısa süreli, Reaktif, Marjinal	Uzun vadeli, proaktif, stratejik
Psikolojik sözleşme	Uysal	Taahhüt
Çalışan ilişkileri	Düşük güven, Kolektif	Bireysel, yüksek güven
Tercih edilen yapı	Bürokratik/mekanik, resmi/tanımlanmış roller	Esnek roller, örgütsel
Roller	Uzmanlaşmış /profesyonel	Büyük ölçüde yönetime bütünleşmiş
Değerlendirme	Maliyet minimizasyonu	İnsan varlığından maksimum kullanım

**Tablo 3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.**

**Kaynak:**[118]

1980'lerin başında İnsan Yönetimine yeni bir stratejik yaklaşım olarak İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı gelişti. Gelişimi, bir dizi faktörden etkilenmiştir; bunlara, artan rekabetçi ve regülasyon ve küreselleşmenin yol açtığı baskılar ve ABD ve İngiltere'den olan meşhur akademisyenlerin bu konuya dikkat çekmeleridir. İKY'nineski tarzdan" fazla olabileceği ileri sürülmekle yeni bir isimle personel yönetimidir. İKY'nin Geleneksel personel yönetiminden ayıran dört özelliğini tanımlamaktadır:

- Açıkça örgütsel strateji ile bağlantılıdır;
- Uyumdan ziyade çalışanların taahhüdünü almaya çalışır;
- Çalışanların bağlılığı, insan kaynakları politikalarına entegre bir yaklaşımla sağlanır (örneğin, ödüllendirme, değerlendirme, seçim, eğitim); ve
- Personel yönetiminin aksine, İnsan Kaynakları Yönetimi uzmanları sahip oldukları hat yöneticileri vasıtasıyla bütünleşmeğe teşvik ederler.[81]

### 1.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

İKY anlayışının ortaya çıkmasından bu tarafa, farklı deneyimle sonucu benimsenen ve uygulanan birçok kural oluşmuştur. İnsan yönetimin belirli kurallara bağlı olmasının kuralsız bir yönetim anlayışından her zaman üstün olacağı gerçeğine dayanarak, insan kaynakları politikasına yön verici bazı temel kurallardan bahsetmek mümkündür. İKY'in kuralları hakkında bir görüş birliği bulunmamakta farklı bilim insanları, farklı düşünceler söylemektedir. Bununla beraber birçok bilim insanının fikir birliği ile üzerinde dayandığı ilkeler aşağıdaki gibidir:[66, 17]

- Verimlilik ilkesi; bu ilke çalışanların fiziksel ve zihinsel gibi faktörlerinden üst düzeyde kullanmayı ve bunun sürekli kalmasını sağlar.
- İnsancıl davranış ilkesi; Şirketteki çalışanlardan verimli sonuç almak için çalışanı ve onun şirketten beklentilerini doğru tanımlamak gerekir. İnsan kaynakları sorumluları, çalışanların yaşam seviyesini kaldırmak, güvenli yaşamını temin etmek, çalışanlararası münasebetleri ve şirkete olan bağlılıklarını arttırmak, çalışanın kendini anlamasına yardım etmek, şirkette belli bir güç kazandırmak ve güzel iş ortamı yaratarak, çalışanlararası münasebetleri ön plana çıkarmalıdır.
- Eşitlik ilkesi; İKY'in, şirkette iş ortamında çalışanlar arası, dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrımı yapmadan, işe kabülden işe son vermeye kadar kendini tarafsız göstermesidir.
- Güvence ilkesi; Tüm işletmelerde çalışanlar, kendi işlerini yitirmeyeceğinden emin olmak isterler. Tabi çalışanlar bu durumda şirket menfaatine uygun davranmak zorundalar. İşini yitirmek korkusu ile hizmet veren çalışandan verimli çalışma beklemek olmaz. Bu yüzden şirketler çalışanlarına öyle bir iş ortamı yaratmalıdırlar ki çalışan kendi yaptığı işden zevk alsın ve her an baş verecek kötü durumlarda şirketin önceden hazırladığı sosyal güvencesinden yararlana bilsin.
- Açıklık ilkesi; Şirketin üst düzey çalışanları ve tüm yöneticiler çalışanlara şirketin politikaları ile ilgili bilgi verdiği durumlarda daha etkili olmaktadır.



İşçiler şirketlerin stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunduğu gibi, bu stratejilerin hayata geçirilmesinde de yakından iştirak etmelidirler.

- Gizlilik ilkesi; Çalışanlar ve işletmelerle alakalı bilgi ve belgelerin, bu işlerden sorumlu çalışanlar hariç işletme ile ilgili olmayan kişilere verilmemesidir. İşletmelerde gizlilik ilkesinin uygulanması ne kadar tuaf görülse de çok önemlidir. Bu en çok mali ve çalışanlarla ilgili bilgilerle bağlı olan durumlardır. İşletmede çalışanların özel bilgileri, onların işletme için önemi, çalışanların hatalı durumlarda ceza almaları gibi konular gizli saklanılmalıdır.

Şirketin hedeflerine çalışanlarla ulaşmak mümkün. Bu bakımdan çalışanlara maliyet unsuru olarak değil, yatırım koyulan önemli varlıklar olarak bakılması gerekir. İKY anlayışına hâkim olan bazı kurallar geliştirilmiştir. [16, 96]

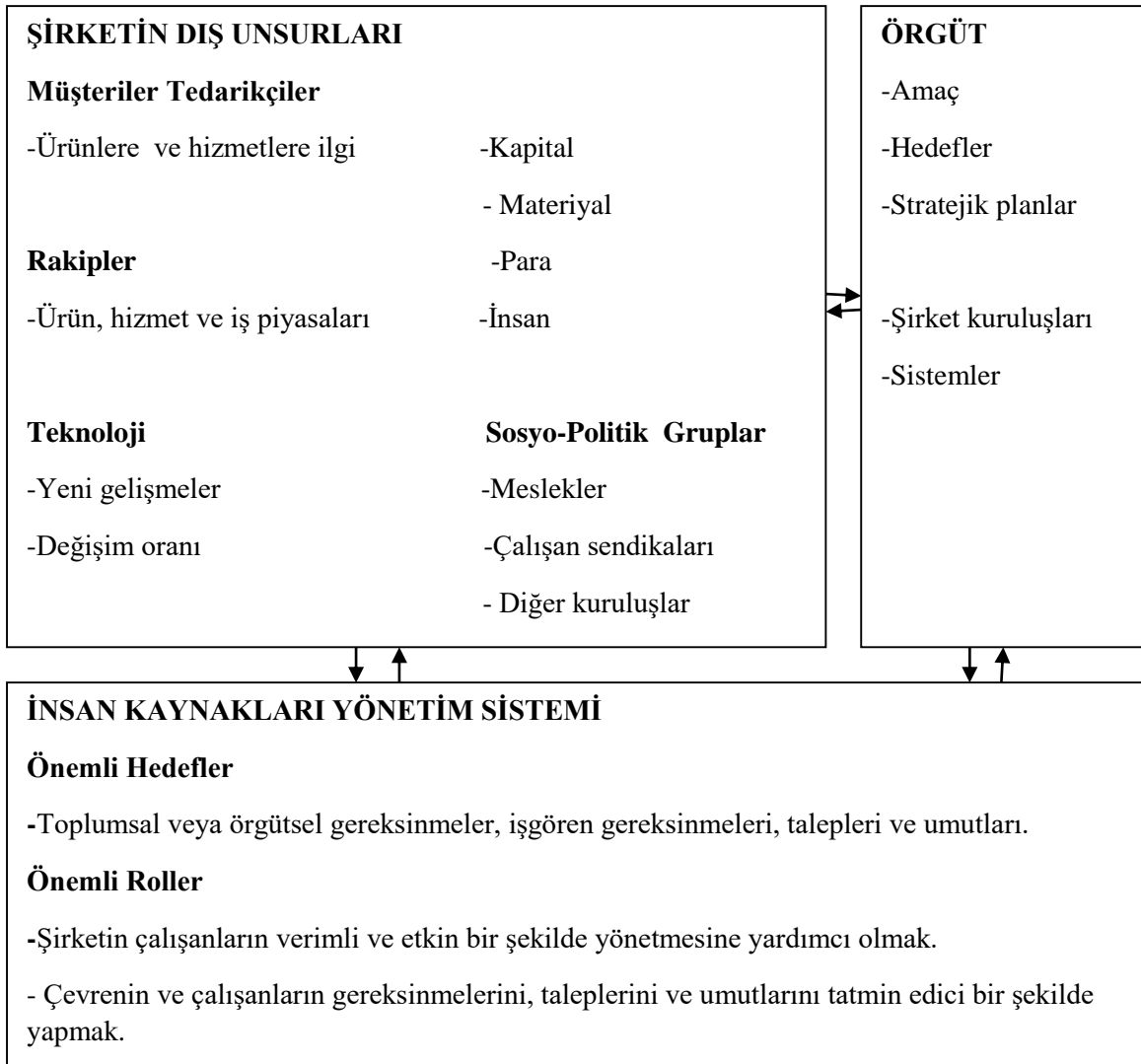
İKY vasıtası ile şirketler çalışanlarına iş garantisi vermeğe mecburdurlar. İş garantisi olmayan işçilerin etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri beklenemez. Önemli yanlışlar haric, işinden ayrılmayacağı düşüncesi, çalışanın çalıştığı şirkete olan güvenini ve bağlı olmasını arttıracak, dolayısıyla verimi de arttıracaktır. İşçilerin işsiz kalmayacaklarına olan güvenleri, faaliyetlerini iyi ve işine odaklanmış şekilde yapmalarını sağlayacaktır. İyi bir İKY, çalışanlarının yerlerinin boş kalmaması için gerekli önlemleri almak zorundadır. Bu noktada potansiyel iş güçlerinden bilgi bankaları oluşturulabileceği gibi, üst'ünast'ı yetiştirmesi de iyi bir çözüm olarak kullanılmaktadır. Halef yetiştirme ilkesi olarak adlandırılan bu yöntemde her üst bir ast'ı yetiştirmekle görevlidir. İKY tarafsız ve yansız olmak zorundadır. Bu kuralın en esas amacı, siyasal ve etnik davranışları kısıtlayabilmektir.[3]

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler**

İKY, çalışanların verimli olmasını ve çalışma yaşamının kalitesini arttırmakla beraber, birtakım çevresel unsurların etkisi altında kalmaktadır. Etrafımızda baş veren değişiklikler hem şirketi, hem de onun çalışanlarını olumlu

veya olumsuz etkilemektedir. İyi bir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları tüm gelişmelere uyum göstermek ve önemli bilgileri üst düzey yöneticilere iletmek zorundadır. Çevresel unsurlar iç ve dış çevre unsurları olmakla ikiye ayrılır.[82]

Çevreye , tüm canlı varlıkların ve insanların yaşamları üzerinde etki sahibi olan faktörlerin tümü olarak bakabiliriz. Çevre anlayışı, bir canlı organizmanın gelişmesinde etkili olan ve onu çevreleyen durumları ve etkileri kapsar. [20, 58]



**Şekil 2. Örgüt, Onun Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Arasındaki İlişki**

**Kaynak:[119]**

İnsan Kaynakları Yönetimini etkileyen çevre faktörleri iç ve dış olmakla iki gruba ayrılır.[83]

### **1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri**

#### ***a) Teknolojik Değişmeler***

Teknoloji alanındaki son yıllardaki hızlı değişim, işin ve işyerinin niteliklerini değiştirerek örgütlerdeki çalışma sistemi için olması gereken yeteneklerin gelişmesine sebep olmuştur. Son dönemlerde yüksek bilgi düzeyi ve yeteneklere sahip olmak, başarmak için yeterli faktörler iken günümüzde bunların yerini yapıcılık ve yaratıcılık almıştır. Buna paralel olarak örgütler giderek az ama son derece nitelikli bir işgücü talebinde bulunmaktadır.[22, 16]

#### ***b) Ekonomik Değişmeler***

Üst yönetimden en düşük seviyedeki çalışanlara kadar, örgüt açısından daha yaratıcı kişiler olması ve daha etkin çalışmalar gerçekleştiren personeller temin edilmesinin yolları araştırılmaktadır. Ayrıca iş piyasasındaki eğilimlerde karşılaşılan, büyüyen ekonomiden küçülen ekonomiye geçiş gibi dönemsel değişiklikler örgütleri bu değişmelere uyum sorunu ile yüz yüze getirmiştir. Örneğin, büyüme hızının yavaşlaması ve birtakım küçülmelerin meydana gelmesi nitelikli çalışanlara yönelik kariyer imkanlarının azaltılması ve personellere iş güvencesi ve sağlık imkanlarının temin edilmemesi gibi problemler meydana gelmiştir.[9, 65]

#### ***c) Demografik Değişmeler***

Örgütlerde eğitim seviyeleri yüksek çalışanların sayısının artması ve diğer demografik değişmeler, çalışma hayatında eskisi gibi az bir ücrete fazla çalışan karşısında bulunan kuvveti sorgulamadan benimseyen pasif çalışanlar yerine daha aktif, bazı zamanlarda karşı çıkan, ihtiyaçlarını ve beklentilerini yüksek personellere bırakmaktadırlar. Zaman geçtikçe değişmekte olan demografik özelliklerden biri, son dönemlerde çalışan nüfus bileşimi içinde kadınların artan oranlarda çalışma hayatına girmeleri ve çalışan kesim içerisinde daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün sayısının artmasıdır.[22, 16]

#### ***d) Piyasalar***

Piyasalar ulusal sınırlarını aşarak küresel bir nitelik kazanmakta, bununla birlikte piyasalardaki rekabette giderek yoğunlaşmaktadır. Artık ülkelerin çıkarı için gerçekleştirdikleri hizmetlerini yalnızca içerisinde buldukları piyasaya pazarlamaları yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden hem piyasayı genişletmeye çalışırken hem de dünya çapındaki piyasalarda güçlerini arttırmayı amaçlamaktadırlar.[40, 99]

#### ***e) İnsan Kaynaklarının Öneminin Anlaşılması***

Gelişmenin doğal sonucu olan küreselleşme, bir ülkenin sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, işgücünün bilgi ve beceri birikimi olduğunu ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımının, küresel pazarlarda başarı ya da başarısızlığı belirleyen en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Örgüt için personellerin değerinin artması ve örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak adına personelleri için normalin üstünde ücretler ödemesi, örgütleri değişim yoluna sokmaktadır. İster özel olsun ister kamu kurumu ve kuruluşu, günümüzde tüm örgütlerin insan kaynakları yönetimine geçmişe oranla daha fazla değer verdikleri aşıkardır.[18, 2]

#### ***f) Müşteriler***

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli dış faktörlerden bir diğeri de, işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanan müşterilerdir. Alıcılar şirketlerin ürettiği ürünler karşısında bazı talepler koyduğu zaman ürünlerin kalite, fiyat vb. göstericilerinde etkili olmaktadır. Örgütler personel seçimi zamanı alıcıları düşünmeli ve bu zaman onların isteklerine uygun kalitede ürünü üretebilecek ve hizmet verebilecek elemanları işe almalıdırlar. Müşteriler şirketler üzerinde etkili olmaktadır. Bazen şirketler yalnız kişilerin işe alınması ile şirkete olan inamı yitirmekte, ülkedeki milliyetçi ruhlu insanların dış şirketlere karşı iyi olmayan tutumu vb. önemli faktörler vardır. [49, 47]

#### ***g) Kullanılan Yönetim Yaklaşımlarının Etkisi***

Örgüt içi değişmelerin, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte etkili olduğu diğer bir boyut, rekabet ortamı içerisinde rakiplerin bir adım gerisinde kalan örgütlerin üstünlük sağlamak adına farklı yollar denemeye başlamaları ile ilgilidir. Özellikle Japonya’da hayata geçirilen rekabet avantajı Japonların bunu nasıl başardıkları konusunun incelenmesine vesile olmuştur. Bilindiği gibi, personellerin yoğun bir şekilde kullanımı ve anlaşmaya dayalı Japon yönetim modelinde çalışanlara gösterilen saygı ve özverinin, örgüt menfaatlerini öne çıkaran ideolojik bir bağlılığa dönüşeceği ilkesi bulunmaktadır.[1, 8]

### ***f) Küreselleşme***

Küreselleşmenin yaygınlaşması ile zaman ve mekan kavramları eski anlamlarını kaybetmiş, ülkelerin sınırları ortadan yok olmaya başlamış ve dünyadaki insanların ve devletlerin karşılıklı bağımlılığı artırmıştır. Uzak insanlar arasındaki mesafelerin azaltılmasında iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler etkili olmuştur; bu gelişmelerle birlikte, tarife ve kotaların kaldırılmasıyla ticaretin ve yatırım işlemlerinin serbestleşmesi küreselleşmenin hızlanmasına neden olmuştur.[14, 84]

### **1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri**

İnsan Kaynakları Yönetimini etkileyen iç çevre faktörleri edebiyatta bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireylerarası ilişkiler, örgütsel özellikler olarak belirtilmektedir.[47, 43]

İşletmelerin kolay şekilde denetleyemediği veya denetlemeleri haricinde olan dış çevre güçlerinin yanında, göreceli olarak daha kolayca denetlenebilen iç çevre, İnsan Kaynakları Yönetimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. [20, 71]

#### **a) Misyon**

Misyon, işletmenin varoluş sebebini, işletmenin ne için faaliyet gösterdiğini belirtir. Başka bir deyişle misyon, hangi konulara öncelik verilmeli olduğunu, hangi faaliyetleri yapmayı hedeflediği, işletmeye farklı bir imaj oluşturmaktır. Misyon, şirketlerin pazardaki rakiplerden hangi konularda farklı olmasını göstermede,

çalışanlarının motivasyonlarının arttırılmasında, alıcılar ile iletişim kurma gibi meselelerde de önemlidir.[60, 154]

### **b) Politikalar**

Siyasi ve hukuksal faktörler, bir organizasyonun üstlenebileceği faaliyetleri ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde izleyecek yöntemleri genel olarak tanımlar. Bu politik ve yasal faktörlerdeki değişiklikler organizasyonun çalışmasını etkileyebilir.[84]

### **c) Örgüt İklim ve Kültürü**

İklim ve kültür kavramları bir çok yerlerde aynı anlamlarda kullanılsa da, aralarında farklılık göstermektedirler. [48, 54]

Şirket iklimi ile şirket yapısını karıştırmamakta fayda vardır. Bir şirketin yapısı onun iskeletidir, iklim ise şirketin kendisinin işçiler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Şirket kültürü, şirkette faaliyetlerin yapılma forması hakkında çalışanların ve üst kademenin değerlerini içermektedir. [24, 52]

## **1.5. İşletmeler açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İKY, günümüzde ve gelecek zamanlarda şirkete rekabet avantajı sağlamak amacıyla işçilerin bulunması, şirkette kalabilmesini sağlamak, şirket ve çalışan performansının yükseltilmesiyle bağlı politika ve stratejilerin yapılmasını, bazı programların hazırlanması ve uygulanmasını hayata geçiren bir sistemdir. Tüm bu faaliyetler şirketin stratejik hedeflerine ulaşılmasını, işçilerin ihtiyaç ve diğer beklentilerinin karşılanabilmesi ve şirketlerin çevresel faktörlere karşı sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlayacak şekilde planlanmalıdır. Bununla beraber İKY çerçevesinde şirkette insana odaklanmış bir kültür geliştirilmelidir.[85]

İKY, şirketler açısından büyük öneme sahiptir. Şirketler için bu kadar önemli olan İKY, yönetimin ve çalışanların ortak çıkarlarını göz önünde bulundurur.

Bu yaklaşım aynı zamanda çalışanların çalıştığı şirkete olan bağlılıklarını arttırmaktadır. [20, 7]

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi günümüzde aşağıda belirtilen sorunlara göre daha da artmıştır:

- Çalışanlarla ilgili mali sorunlar,
- İşçilerin verimliliği,
- Dünyada giden bazı kültürel, teknolojik değişmeler,
- İşçilerin çalışdıkları yerden memnun olmaması, işlerin çokluğu vb. gibi olumsuzluklar,
- Globalleşme.[57,6]

Gelir elde etme ve ya sosyal fayda yaratma amacıyla yaratılmış tüm şirketlerin iyi faaliyet gösterebilmesi için İKY sistemine ihtiyacı vardır. Bünyelerinde İKY ile alakalı bölümleri olmayan şirketlerin hayatlarını sürdürebilmesi imkansızdır. Dünyamız hızla değişmektedir. Buna uygun olarak da çalışanların bulunması ve işe alınması, işçilerin eğitimi ve şirketlerin yendien yapılandırması konuları farklı planların yapılmasını gerektirmektedir. İKY bu işleri yapmaktadır. Kaliteli işçileri şirkete çekebilmek ve onlara hak ettiği işleri vermek şirketin başarısı için önem taşır. Örgütlerde işçilerin azaltılması veya artık bölümlerin lağv edilmesi İKY ile ilgilidir.[86]

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonu hedefe ulaşmak için iten ana bölümdür. Çünkü hat yöneticisi ile organizasyonunun içindeki tüm bölümlerle iyi bir iletişim kurarak, örgütün amacı ve hedefi hakkında net bilgi sahibi olarak çalışmaktadır. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi, başarıyı yakalamak için çok önemlidir ve aşağıda gösterilenleri açık bir şekilde anlamak yoluyla İnsan Kaynağını rekabet avantajı haline getirmektedir:[87]

- Organizasyon içinde İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları
- Örgüt içinde İnsan Kaynakları Yönetiminin yeni rolü

İnsan kavramının önemi zaman geçtikçe artmaktadır. Örgütlerde işe alım zamanı boş olan yerlere uygun kişilerin seçilmesi İKY departmanının önemli önceliklerinden biridir. Şirket bünyesindeki işçilere yapılan yatırımların, şirketlerin stratejik hedeflerini hayata geçirmede önemli olduğunu anlayan şirketler eğitime üstünlük vermeye başladılar. Genel olarak, İKY'in temelini, örgütün verimli faaliyet göstermesi ve işçilerin ihtiyaçlarını karşılamak oluşturmaktadır. [88]

Dünyada yaşanan hızlı değişimler örgütleri de değişmeye mecbur bırakmıştır. Pazarlarda rakip firmaların sayının arttığı bir dönemde şirketler yaşamlarını sürdürebilmek için ağır bir rekabet içindedirler. Şirketler yaşamlarını sürdürebilmek için geleceği görebilmeli, yenilikçi olmalı, en son teknoloji yenilik kullanmalı ve üretim maliyetlerini minimum aşağı salabilmelidir. Tüm bu faaliyetleri ise çalışanlar yapmaktadırlar. Bu yüzden işletmeler çalışanlarına yatırım yapmalıdırlar. İnsan Kaynakları Yönetimi şirketlerde çalışanlarla ilgili yaşanan olumsuz hareketleri araştırmalı ve bu hadiselerin yeniden yaşanmaması için önlemler almalıdır. [36]

Şirketlerde İKY bölümlerinde bir sıra görevler olmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin sürdürülebilirlikle ilişkisi iyi analiz edilebilirse insan kaynakları yöneticileri, şirketin devamlılığı sağlama faaliyetlerinde üzerine düşen görevleri yerine getirebileceklerdir.[42]



## BÖLÜM 2

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

#### 2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİ

##### 2.1.1. İş Kavramı ve Tarihi Gelişimi

İşçi açısından iş, herhangi görevin yerine getirilmesi için yapılan türlü faaliyetlerdir. Ekonomik açıdan ise, mal ve hizmet üretmek anlamına gelmektedir. İKY'de ise iş amaçlı çaba olarak tanımlanmaktadır. İşin oyun çabasından ayrılabilmesi için başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumluluklardan oluşan bir içeriğin olması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli getiri ve ya ödüllerin bulunması gerekecektir.[47, 72]

Çalışma ve iş kavramları genellikle birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen arada farklılıklar bulunmaktadır. İş çalışmadan farklı bir kavram değildir, ama iş terimi ücret karşılığı yapılan bir işi kapsar. Çalışma ise ücretli faaliyetin yanında maddi karşılığı olmayan ev işi ve gönüllü faaliyeti de kapsar. İş kavramı geçmişte evde ve ya tarlada çalışma ve ya bir işveren hizmetinde tamamen onun belirlediği koşullarda çalışma olarak tanımlanırken zamanımızda farklı bir içerik kazanmıştır. Bunun üç sebebi vardır. Sebeplerden ilki zamandır. Zamanın iş üzerinde iki tür etkisi vardır. Birincisi zaman ilerledikçe işi oluşturan görev, sorumluluk gibi bileşenlerin değişmesidir. İkincisi ise bir faaliyet döneminde işin kapsamında görülen değişikliklerdir. Özetle zamanın ilerlemesiyle işler hem içerik olarak, hem de yoğunluk olarak değişmektedirler. İş kavramının günümüzde geçmişten farklı anlamlar kazanmasına yol açan ikinci neden insanlardır. İnsanların işin değişmesi üzerindeki etkisi özellikle yönetsel işler ve eğitim alanında görülmektedir. Bu alanlarda çalışanlar işi kendi yöntemlerine adapte etmekte ve işler iş sahibinin yaptığı işler olarak tanımlamaktadır. Üçüncü neden ise çevre faktörüdür. İşletmeler çevre ile sürekli etkileşim halinde olan kurumlardır ve dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgütleri de etkilemektedir. Çevredeki diğer kurumlar ve bireyler değiştikçe işlerin de eskiden farklı hal almaları kaçınılmaz olmaktadır.[10, 8]

## 2.1.2. İş Analizinin Tanımı ve Önemi

İş analizi, işin yerine getirilmesinde nelerin yapılması gerektiğini ve bu işi yapmak için gerekli olan becerilerin neler olduğu üzerinde odaklanmıştır. İş analizi yaparken, analiz edilecek işlerin genişlik ve farklılığına göre değişik yöntemler kullanılmaktadır.[26, 6]

İş Analizi, belirli iş görev ve gereksinimlerini ve bu görevlerin belirli bir iş için nispi önemini belirlemek için kullanılan bir süreçtir. İş Analizi, bir iş üzerinde toplanan veriler hakkında yargılamalar yapılan bir süreçtir.[90]

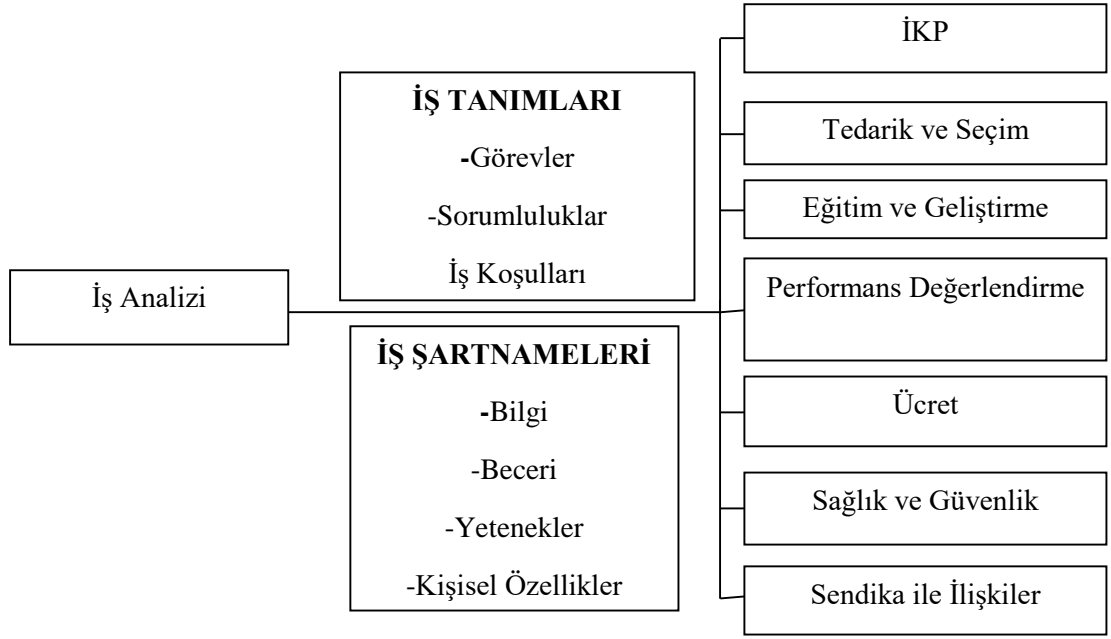
İş analizi, işi oluşturan aktivitelerin, işin gerektirdiği özelliklerin sistematik olarak belirlenmesidir. İş analiziyle işe ait performans ölçütlerinin ve iş boyutlarının oluşturulması mümkün olmaktadır.[91]

İş analizi, işe alınacak elemanın sahip olması gereken özelliklerin ve işletmelerde yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olmasıdır. İş analizleri ile işletmelerdeki tüm işler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımlamaları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süresi, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski gibi konular belirlenir. Yapılacak işle ilgili özellikler bu şekilde belirlendikten sonra, yine iş analizleri yardımıyla bu işi yapacak olan kişilerdeki işle ilgili özellikler de belirlenir.[44, 294]

İş analizleriyle insan kaynakları yönetiminin, diğer işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirmesini sağlayacak bilgiler toplanır. Bu bilgiler:[62, 35-36]

- İşin gerektirdiği etkinlikler,
- Kullanılan donanım ve araçlar,
- Yararlanılan her türlü malzeme,
- Üretilen malın ya da verilen hizmetin türü ve niceliği,
- Teşvik primleri, iş çizelgesi, örgütsel ve sosyal faktörler de dahil olmak üzere, çalışma ortamı,
- Çalışanlarda bulunması gereken fiziksel ve psikolojik özellikler,
- Unvanı, organizasyon içindeki konumu ve rapor alıp verme sorumluluğu,

- Çalışanların sahip olması gereken bilgi ve becerileri içerir.



Şekil 3. İş analizi ve Tanımlarının Amaçları

**Kaynak:** [66, 56]

İş analizi süreci aşağıdaki beş aşamaya bölünebilir:

- İş analizinin planlanması: Bu ilk aşama, hedeflerin tanımlanması ve ilgili paydaşların işbirliklerinin aranması ile başlar.
- İş analizine hazırlanma ve bunları tanıtmaya: Bu aşama, analiz edilecek işlerin seçimi ve ilgili yöntemin formülasyonu ile alakalıdır.
- İş analizini yürütmek: Bu aşamada ilgili veriler toplanır ve incelenir
- İş tanımı ve iş özelliklerini geliştirme: Başlangıçta bir taslak olarak önerilen iş tanımları ve spesifikasyonları yönetimin katılımıyla gözden geçirilir ve bunu iş tanımlarının sonuçlandırılması ve ilgili önerilerin formülasyonu izler.
- İş tanımı ve iş özelliklerini korumak ve güncellemek: Bir önceki aşamanın sonuna doğru elde edilen bulgular, organizasyonu etkileyen iç ve dış değişikliklerin etkisini yansıtacak şekilde periyodik olarak incelenmektedir.[92]

### 2.1.3. İş Analizi Prensipleri

#### a) *Tüm İşler Analiz Edilebilir*

İş analizi çalışanların faaliyetleri, kullanmalı oldukları yöntemler, çalışma zamanı kullanılan makineler, üretilen mal ve hizmet, genel olarak faaliyetler için önemli bilgiler hakkında veriler elde etmektir. Bu bilgiler yapılacak faaliyetin formasını, bu işe harcanacak zamanı, üretimde kullanılacak makineleri, çalışanların görev ve sorumluluklarını kapsamaktadır. [49, 76]

#### b) *İş Analizi İletişimde Önemlidir*

Bir çok iş analizi yaklaşımları vardır. Bu yaklaşımların incelenmesinden yararlanmıştır. Örnek olarak söyleye biliriz ki, Ahmet'in yapacağı iş 4-5 satırdan oluşmaktadır. Böyle bir bilgilendirme çalışanları bunaltabilir. Ayrıca bu forma bilgilendirme personel sorumlusu açısından faydalı olabilir, ama çalışan ve işegötüren açısından faydalı değildir. [41, 130]

#### d) *Değişme Uyum Sağlayabilmelidir*

İş analizi sorumlu görevlilerin zamanını almaktadır. Bu sebeple çoğu zaman yapılan bir teknik değildir. Ancak bu yöntem kullanılmazsa gelecek zamanlarda olumsuz etkileri görülebilir. Buns uygun olarak da analizin belli zamanlarda yapılmasında fayda vardır. [66, 87]

#### e) *İş Analizi Bütün Kararların Temeli Olabilir*

Kaliteli iş analizi verisi, seçme ve çalıştırma, performans değerlendirmesi, eğitim ve gelişme, tazminat, iş tasarımı, işgücü azaltma veya arttırma kararlarına büyük ölçüde katkıda bulunabilir ve bulunmalıdır. İş analizinden karara kadar bir hesap denetimi olmalıdır. Bir bireyin seçimi onun işle ilgili önemli işlemleri yapma yeteneğine dayanmalıdır.

#### f) *Beceri, Bilgi ve Yetenek İş Gören Çalışmalarıyla İlgili Çeşitli Uygulamalarda*

Beceriler, bilgi ve yetenek iş gören çalışanlarıyla ilgili çeşitli uygulamalarda yaygın kullanılmıştır. Bu terimler, insan kaynakları geliştirme alanında insan kaynakları yönetimi ile ilgili diğer alanlarda hiyerarşik bir sırada kullanılmaktadır.

***g) Gözlenebilen Davranışlara Dayalı İş Analizi İnsan Kaynakları Yönetimine Katkıda Bulunur.***

İş analizinde davranış ve iş ürünlerini kaydederek bir kurumun ve çalışanın yapabildiği yönlerde yoğunlaştırır. Bunlar, her iki tarafça anlaşılabilir ve ölçülebilir.[41, 131-133]

**2.1.4. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler**

İşler hakkındaki bilgiler, üç esas bilgi edinme yolundan edilebilir: Birincisi, işlerde çalışan iş işçiler; ikincisi bu çalışmalarını bilen gözetimciler dahil diğer çalışanlar ve üçüncüsü, işlerini yapmakta olan çalışanları izleyen bağımsız gözlemciler. Bu kaynaklarla bağlantı yaratmak için birkaç bilgi edinme yöntemi kullanılmaktadır. En esas olanlardan üç tanesi; gözlem, görüşme ve soru-formu yöntemidir.[20, 92]

**a) Gözlem Yöntemi**

Gözlem, bir olayın, nesnenin veya durumun nitel ve nicel özelliklerinin saptanabilmesi için bir plan doğrultusunda gözetlenip incelenmesidir. Her ne kadar gözlem deyince akla gök bilimlere gelse de bilimin her alanında gözlem tekniği uygulanabilir. Psikolojide gözlem, bir çeşit veri toplama işidir. Kendiliğinden ortaya çıkmış bir gerçeği veya bir olayı anlamak için olayın belirtilerinin gözetlenmesidir.[93]

**b) Görüşme Yöntemi**

Bir işin sorumluluklarını, görevlerini ve ödevlerini belirleme yöntemlerinden birisi olan gözlem yöntemine yapılan itirazların birçoğu görüşme yöntemini kullanmak suretiyle giderilebilir. Çünkü iş gören kendisini ve yaptığı işi, kelimelerle özetleyebilir. Sonuç olarak, fiziksel çabaların yoğun olmadığı görevlerle ilgili sorunlar en aza indirilir. Bu yöntemle, zihinsel ve davranışsal faaliyetlerin her ikisinin birlikte açıklanması mümkündür. Dahası iş gören, bilgi derleme işlemine faal bir

biçimde katılır. Ayrıca analizci, işçiden bu yöntemle elde ettiği bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek ve belirli noktalara açıklık getirmek için amirinden ek bilgiler elde etme yoluna gider.[20, 92]

### **c) Anket Yöntemi**

Anket, yapılacak araştırmaya bağlı olacak sorulardan oluşan bir listedir. Anket diğer araştırma yöntemlerinden daha çok kullanılmaktadır. Buna sebep ise, anket hazırlanmasının daha ucuz ve az zaman kaybı olmakla yapılmasıdır. [94]

## **2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI**

### **2.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi**

Şirketlerde PY yaklaşımının yerini İKY yaklaşımına bırakması aşamasında doğru nitelikte çalışanı doğru yerde ve zamanda sağlaya bilme amacına yönelik geleceği öngörme faaliyetleri; İKP olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların etkinliğinin artırılmasına yönelik bir planlama faaliyeti olarak görülebilecek bu kavramın yerine işgücü planlama ve insan gücü planlama kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir.[39, 89]

İKP'ni kısa olarak şirketlerde gelecekle ilgili çalışanlara olan talep ve arz'ın tahmin edilmesi gibi görmek olur. [44, 290]

Genel anlamda planlama, amaca ulaştıracak alternatif yollar arasından en uygununu seçme ve düzenleme işi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımla planlama, geleceğe dönük olarak bugünden alınan kararlar ve hazırlıklar olarak da bilinmektedir. İnsan kaynakları planlaması ise; işletme için gerekli olan insan ihtiyacının iç ve dış faktörlerdeki gelişme ve değişimler dikkate alınarak nicel ve nitel yönden değerlendirilmesi ve personel hareketlerinin düzenlenmesine dönük tahmin çalışmalarının tümüdür.[2, 69]

İKP, işletmedeki insan kaynaklarının, işletme içi ve işletme dışı gelişmelere bağlı ve etkin bir şekilde yaratılması, geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.[33, 486]

İKİP, Şirkette faaliyet gösterecek çalışanları, nicelik ve nitelik tarafından belli bir sistem içinde sağlamaktır. İKİP, işletmede çalışacak çalışanların sayısını ve hangi kalitede olmasını göstermektedir. İKİP, işletmenin stratejik hedeflerine ulaŐabilmesi için lazım olacak işçi sayısını ve kalitesini oluŐturmaya yardımı olmaktadır. [20, 123]

İnsan Kaynakları Planlaması, organizasyonun gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerini tahmin etme ve organizasyonun mevcut insan kaynağı kapasitesinin bu gereklilikleri yerine getirmek için nasıl kullanılabileceğini belirleme sürecidir.[95]

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun baŐarisının temel taŐıdır. İdeal olarak, bu planın bütün diğer personel etkinliklerinden önce yapılması gerekir. Bütün organizasyonlar insan kaynakları için Şu ya da bu Şekilde plan yapar. Bu planın etkili olması, insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyonun ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanılabilmesine bağlıdır. İŞletmelerde yapılan insan kaynakları planlaması çalışmalarının genel olarak iki temel hedefi vardır. Bunlar:[51, 23-24]

- Halen işletmede çalışmakta olan personelin bilgi, yetenek ve becerilerinden en uygun ölçüde yararlanabilme,
- İŞletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için, istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, istenilen tür ve sayıda personel sağlanması.

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleŐtirilemeyen etkinliklerin, geliŐiŐzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaŐtırmayacađı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın baŐarisına bağlıdır.[32, 123]

İKİP örgütlerin personele olan ihtiyaını giderme sürecidir. İyi bir insan kaynakları planlaması işletmelerde insan kaynakları yönetimi departmanının ne kadar iyi düzeyde olmasına bağlıdır. İKİP'in örgütler için önemini gösterelim;:

- İKP, işletmelerde etkili bir personel ihtiyacının giderilmesinde önem taşır,
- İKP, şirketlerde çalışanlara harcanan mali kaynakları kontrol eder ve işçilerin, daha geniş anlamda ise şirketin verimliliğini arttırır,
- İKP, işletmelerin karşılıklarına koyduğu stratejik hedeflere ulaşılmasında yardımcı olmaktadır. [63, 6]

Planlama, bir yerden başlatılması ve belirli bir amaca yönelik olarak tamamlanması gereken bir süreçtir. Yöneticilerin sağlam kararlar alabilmelerini sağlayan bilgi toplamayı içerir. Elde edilen bilgiler, amaçlarını gerçekleştirmek için de kullanılır. İK planlaması doğru bir şekilde uygulanırsa, dört önemli sorunun yanıtlanmasına yardımcı olabilir:

- Örgütün gücü nedir?
- Beceri setlerine ihtiyaç duyulması halinde kuruluşun ne tür bir çalışanı vardır?
- Bütün kaynaklardan yararlanabilmek için organizasyon nasıl çalışmalıdır?
- Şirket, çalışanlarını nasıl koruya bilir?

Etkili İnsan Kaynakları planlaması, organizasyonun sorunsuz çalışmasına ve günümüzde başarıya ulaşmasına yardımcı olur. Bir organizasyon için İnsan Kaynakları planlaması geliştirmeye yönelik çalışan İnsan Kaynakları uzmanları, organizasyonun personelini stratejik olarak yönetmesine yardımcı olur. Ayrıca, İnsan Kaynakları planlaması, çalışanlar için doğru bir kariyer planlaması yapmayı ve hedeflerine ulaşmada onlara yardımcı olabilir.[97]

### **2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları**

Örgütlerde insan kaynakları planlaması, insan kaynakları ile ilgili gelecekte yapılması gerekenleri belirlemek ve ortaya çıkması muhtemel değişimlere karşı bir politika tespit etmek amacıyla yapılır. İşletmede ortaya çıkan personel talebiyle iç ve dış personel arzının uyumlaştırılması insan kaynakları planlamasının temel işlevlerindedir. İnsan kaynakları planlamasının amaçlarını kısaca şöyle özetlenebilir:

- İnsan kaynaklarının genel ve özelihtiyaçları ile ilgili uzun ve kısa dönemli tahminler yapmak,



- İş görenleri örgüte bağlamak ve verimlerini arttırmak için ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli derecede geri dönüşümünü sağlamak,
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla örgütün bütün olarak faaliyetleri arasında bağlantı kurmak,
- Örgütün istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum sağlamalarını kolaylaştırmak,
- Örgütte zaman içinde meydana gelen teknolojik değişme düzeyine göre oluşan iş gören fazlalığının örgüte vereceği zararı öngörerek önceden gerekli önlemleri almak,
- Etkin bir insan kaynakları planlaması ile örgüt yönetiminin denetim yükünü azaltmak,
- İnsan gücü planlaması araştırmalarında iki temel eğilim bulunmaktadır. Bunlar;
- Matematik programlama modelleri üzerinde duran normatif bir yaklaşım,
- İş analizi, iş etüdü, faktör analizi, organizasyon yapısı, performans değerlendirme gibi yöntemleri kullanan kapsamlı bir planlama süreci.[59]

İyi bir şekilde düzenlenmiş insan kaynakları planlaması şirketin başarılı faaliyet sürmesinde önemli yer tutmaktadır. Şirketlerde insan kaynakları planlaması personelle ilgili diğer çalışmalardan daha önce yapılmalıdır. Tüm işletmeler çalışanlarla ilgili kötü ve ya iyi planlar yapmaktadır. İKP'in iki esas hedefi olmaktadır:[4, 161]

- Şirketteki çalışanlardan en yüksek düzeyde yararlanabilmek,
- Şirketlerin hayatta kalabilmeleri açısından, lazım olan zamanlarda, şirket için uygun say ve nitelikte çalışanların bulunması.

İnsan Kaynakları Planlamasının iki amacı bulunmaktadır: Optimum düzeyde eleman istihdam etmek ve çalışanlardan azami derecede istifade etmek. Aldemir'egöre, insan kaynakları planlaması yapmanın örgütsel amaçları şunlar olabilir: İnsan Kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak ve yetişmiş insan kaynağına sahip olmak. Hangi ölçekte olursa olsun örgütün amacı, müşteri talebini karşılarken işgücü maliyetlerini mümkün olduğu kadar aşağı çekmektir. İnsan kaynaklarını etkin kullanmak, yani çalışanlardan azami derecede istifade etmek ve gerekli sayıda çalışanı doğru birimde istihdam etmek, işgücü maliyetlerini düşürecektir.

İKP'in amaçları şöyle sıralanabilir:

- İşletmelerin faaliyetlerini sorunsuz sürdürebilmeleri için çalışanların ihtiyaç duyduklarını uygun zamanda ve bütün olarak karşılanması,
- İşçilerin eğitimlerini ve gelişimlerini sağlamak,
- Çalışanlara harcanan maliyetlerin şirkete dönmesini sağlamak,
- İşletmelerin ihtiyaç duyduğu işçileri bulabilmek, çalışmaya almak ve boş olan yerleri kapamak,
- Çalışanları işletmede tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- Örgütün stratejik amaçlarını ve operasyonel planlarını uygulamak için yeterli, doğru sayıda, nitelikli ve doğru zamanda, insan kaynaklarını sağlamak,
- Örgütte insan kaynaklarını etkileyen sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik eğilimlere uyum sağlaması,
- Örgütün esnek olmasını sağlar, böylece beklenenden farklı tahminlerde örgütün devamlılığını sağlar,
- Stratejik insan kaynakları planlama, örgütün mevcut insan kaynakları analizinden sonra, dış işgücü pazarını ve örgütün içinde yer aldığı gelecekteki insan kaynakları çevresini tahmin eder,

- İnsan kaynakları yönetiminin analizi sonuçları gelecek için geliştirilen senaryolarda stratejik planı operasyonel plandan ayıran farkları ortaya çıkarır.[12, 9]

### 2.2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İKİP'in yapılma süreci ile alakalı birçok farklı söylemler bulunmaktadır. Belanger'e göre insan kaynakları planlaması üç aşamadan oluşmaktadır; ilk olarak şirkette bulunan çalışanların ne tür özelliklere sahip olmasını belirlemek, ikinci aşamada, şirketin faaliyet sürdürebilmesi için hangi sayıda çalışana gerek duyulduğunu belirlemek, son aşama ise çalışan artıklığı ve çalışan ihtiyacının belirlenmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır. [47, 101]

Burack ve Walker'a göre insan gücü planlamasının önemli aşamaları şunlardır:[39, 90]

- Pazar payının satışların ve karların dâhil edildiği kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- İnsan gücünevanteri, işgücünün demografik özellikleri, verimlilik, istihdam kayıtları ve işgücü devir hızlarının çıkarılması,
- Düzenli insan gücü tahminleri yapılması,
- Eleman toplama, seçme, örgüt planlaması ve emeklilik vb. etkenler dikkate alınarak insan gücü planlamasının tamamlanması,

Aynı yazarlara göre insan gücü planlamasının önemli boyutları şunlardır:

- Örgüt politikasına göre şekillenmiş bir politika,
- Eleman alımını, elemanın gelişimini ve elemanın örgütten ayrılmasını dikkate almış hedefler ve amaçlar,
- İşletmenin istikrarını gözetilen zaman alternatifleri,
- Belirlenmiş zaman aralıklarına sistematik bir yaklaşım geliştirebilmek için politikalar,
- Programlama,

- Uygun denetimler,
- Örgüt ortamı,
- Bilgi akışı.

İnsan Kaynakları Planlaması süreci, dinamik bir çevrede ve işletmenin planlama süreciyle yakın ilişkili olarak gerçekleşir. İnsan kaynakları planlama çalışmalarına şirketin vizyonu, misyonu ve stratejik amaçları ile İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesi doğrultusunda başlanır. Kuşkusuz bu aşamada İnsan Kaynakları Planlamasına ilişkin özel amaçların da belirlenmesi gerekir. Buna uygun olarak, insan kaynakları planlama süreci, hem uzun dönem, hem de kısa dönem çerçevesinde düşünülebilir. Bu süreç sonunda ortaya çıkan planlarda zaman zaman değişiklikler yapılabilir. Ayrıca planlar uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere üç zaman boyutu için gerçekleştirilebilir. Bir örgütün personel ihtiyacını belirleme, insan kaynakları planlama çalışmalarının temelini oluşturur. Bu belirlemenin iki temel unsuru işgücü talebini ve işgücü arzını ortaya çıkarmaktır. Buna karşın birçok örgüt, işgücü arz ve talebini öngörümlemekten kaçınmaktadır. Planlama süreci 7 aşamadan oluşmaktadır.[20, 129]

#### **a) Bilgi Toplama ve Analiz**

Aşağıdaki bilgiler toplanır:[98]

- Örgütün amaç, strateji ve politikaları
- Örgüt ve iş yapısı
- İş gücü devri ve devamsızlık oranları
- Üretim teknolojisi
- İşletmenin finansal kaynakları
- Sendikal ilişkiler ve düzenlemeler
- İş gücü piyasasının özellikleri

## **b) İşgücü Talebini Öngörümleme**

İKP'in temelinde işletmede çalışanların say açısından belli bir oranda saklamaktır. Bu işin hayata geçirilmesi ise pratikte zordur. İşletmelerde çalışan gücünün planının yapılması örgütsel olarak, karşıdaki zamanda yapılacak işlerin nitelik ve nicelik bakımından belirlenmesi ve daha sonralar bu işleri yapabilecek özellikte çalışan gücünü say bakımından tayin etmektir.[99]

İnsan Kaynakları talebini belirlemek için iki temel yaklaşım kullanılmaktadır:

- Örgüt çapında personel talebini hesaplamak,
- Bir bütün olarak örgütten çok örgütteki her birimin ihtiyaçlarını ayrı ayrı belirlemek.

Kuşkusuz bu konuda her birimin ayrı ayrı nicelik ve nitelik yönünden insan kaynağı ihtiyacını saptamak daha uygun olacaktır.[20, 132]

## **c) İşgücü Arzını Öngörümleme**

İK arzı, şirketin ihtiyaç duyduğu çalışanları ifade etmektedir. Örgütün insan kaynakları arzını tayin etmesi şirketteki işçilerin say ve kalite yönünden belirlemektir. İşletmelerde İK arzının belirlenmesi birçok araçlar vasıtası ile yapılabilir. İK arzının belirlenmesinde izlenecek adımlar şunlardır:

- Yapılan planlar zamanı şirketten çıkacak işçilerin sayının belirlenmesi,
- Çalışan envanterine gelecek dönemlerde dış kaynaklardan ve transferler yardımı ile alınacak işçilerin ilave edilmesi,
- İş prosesinde terfiler sonucunda atanacak çalışanların eklenmesi,

Genellikle İKP yapılan zaman insan kaynakları yönetimi uzmanları ilkin olarak şirkette çalışan talebini tahmin eder sonra ise İK arzını tayin ederler. İK arzı iç ve dış İK arzı olmakla iki gruba ayrılır. [52, 44]

## **d) Öngörülen Arz ve Talebi Dengeleme**

İnsan gücü arz ve talebinin öngörülenmesinden sonra, ikisi arasında karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırmada öngörülen arzın, plan yapılan döneme ait işgücü insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılayabilecek durumda olup olmadığı

belirlenir. İşgücü arzının talebi karşılayamayacağı, işgücü arzının talepten az olduğu durumlarda, özellikle içsel işgücü arzının talepten fazla olduğu durumlarda bazı önlemler alınarak dengeleme yoluna gidilir.[100]

#### **e) Bütçeye Uyarlama**

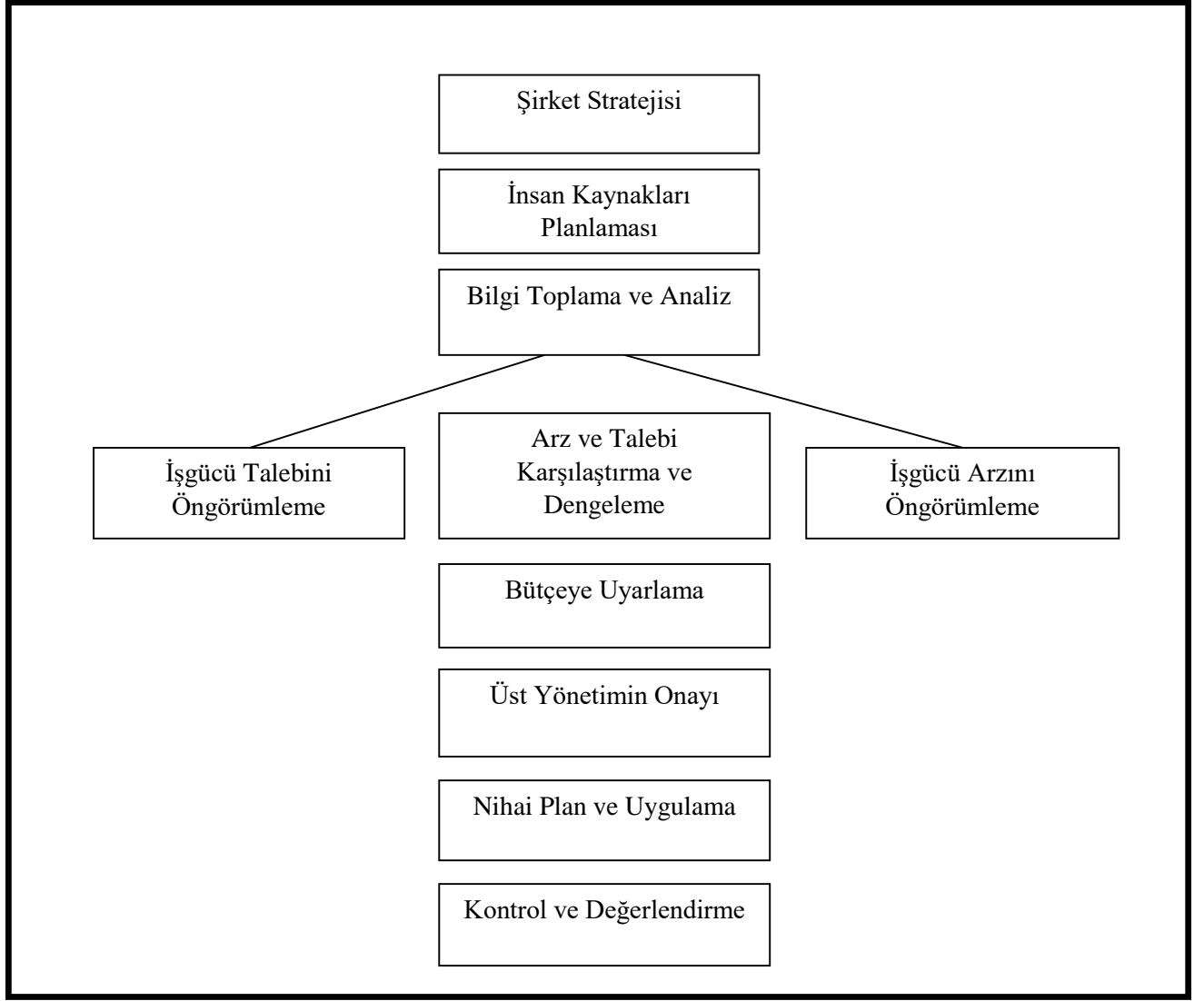
Örgütün işgücü arz ve talebini dengeleyip planlama çalışmasını sona erdirmeden önce bütçe olanaklarını değerlendirmek gerekir. İşletmelerde atılacak her adımda bütçe sınırlamaları ile karşı karşıya gelinir. Dolayısıyla yapılacak insan kaynakları planlaması da bütçe olanaklarıyla sınırlıdır. İnsan Kaynakları Planlaması sürecinin doğuracağı maliyet, işletmenin işgücü harcamaları için bütçeden ayıracağı payın üzerinde ise sayıyı düşürmek veya öngörülen nitelikteki iş görenler yerine daha az nitelikli olanların istihdam edilmesine karar verilerek, talep durumu bütçeye uyarlanır.[20, 141]

#### **f) Üst Yönetimin Onayı, Nihai İnsan Kaynakları Planı ve Uygulama**

Yukarıda ifade edilen beş adımın sonunda tamamlanmış insan kaynakları planlaması üst yönetimin onayı ile birlikte birim yöneticileri ve eğer işyeri sendikaya bağlı ise sendika ve işçi temsilcileri ile paylaşılabilir ve uygulamaya alınabilecektir.[8, 115]

#### **g) Kontrol ve Değerlendirme**

Bu, İnsan Kaynakları Planlamasının son basamağıdır. Bazen, İnsan Kaynakları hedeflerini karşılama programları, çeşitli nedenlerle hedeflere ulaşamayabilir. Bu nedenle, değişen koşullar veya İnsan Kaynakları planlarındaki değişikliklerin gerekli olup olmadığını belirlemek için kontrol ve değerlendirmeyi yapmak gerekir. Çünkü orijinal planlama varsayımlarından bazıları yanlış gidebilir.[101]



Şekil 4. İnsan Kaynakları Planlaması

Kaynak:[20, 130]

#### 2.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan Kaynakları Planlaması, sürekli veri toplayan, bunları işleyen, kullanan ve gerekli olan yerlere aktaran dinamik bir süreçtir. Bu süreç, örgüt içindeki ve dışındaki kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen birçok faktörün etkisi altındadır. Örgütsel açıdan içsel ve dışsal nitelikli temel bir takım faktörler incelenecektir.

### **2.2.4.1. Dış Çevre Faktörleri**

İnsan Kaynakları Planlaması yapılırken emek pazarındaki gerek şu anki gerekse de gelecekteki eğilimlerin dikkate alınarak analizlerin yapılması önemlidir. Dış çevresel faktörlerin analizi İnsan Kaynakları Planlamasını önemli ölçüde etkileyen bir çalışmadır. Analiz kapsamında incelenmesi gereken hususlar şunlardır.

#### ***a) Demografik Faktörler***

Örgütün gelecekte başvuracağı emek piyasasını oluşturan çalışan adaylarının yaş, cinsiyet, ırk, dil vb. kişisel özellikler ile yetenekler açısından durumları dikkate alınmalıdır. Ayrıca bireysel farklılıkların durumu, insanların eğitim ve öğretim durumları ile gelecekte ne tür mesleksel niteliklere sahip olacakları incelenmesi gereken konular arasındadır. Örneğin genç nüfusun genel nüfusa oranı düşük ise, gelecekte emek arzının düşük olacağı, aksi durumda emek arzında artışın söz konusu olacağı beklenebilir. Diğer yandan, ortalama yaşam süresindeki yükseliş ile birlikte emeklilerinde artacağı ve bu kişilerin emeklilik ücretlerinin yeterli olmaması nedeni ile ilave işler arama durumunda kalacakları da dikkate alınmalıdır. Bu nedenlerle, İnsan Kaynakları Planlaması yapılırken gelecek dönemlerde emek piyasasındaki işgücü yapısında meydana gelebilecek değişiklikler ile bazı birtakım mesleklerdeki arz ve talep durumunun ne olacağı dikkate alınmalıdır.[37, 62]

#### ***b) Yasal Düzenlemeler***

Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde görülen noksan istihdam ve işsizlik karşısında devlet, işletmelerin emek yoğun bir üretim politikası gütmeleri yolunda kararlar alır. Bu tür siyasal kararlar, belirli bir ekonomik uğraşının yürütülmesi için gerekli olan toplam insan gücü talebini etkilemekle kalmaz. Çalıştırılmakta olan insan gücünün mesleki durumlarını da etkiler.[11, 20]

#### ***c) Ekonomik Faktörler***

Birçok konuda olduğu gibi insan kaynakları planlamasında da ekonomik veriler birinci derecede dikkate alınandegerlerdir. Ülke ekonomisinin özellikle insan



kaynakları arz ve talebi üzerinde büyük etkisi olmaktadır. İşletmeler, ekonominin krize girdiği daralma dönemlerinde işçi çıkartma; ekonominin canlı olduğu, talebin arttığı dönemlerde ise, iş gören alma eğilimindedirler. Ayrıca yüksek enflasyona sahip ülkelerde personel maliyetlerinin sürekli artış eğilimi göstermesi dikkate alınması gereken diğer bir faktördür. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin yukarıda anlatılanlara benzer faktörleri önceden sezinleyerek gerekli önlemleri önceden almaları gerekmektedir.[58, 15-16]

#### ***d) Rekabet Faktörleri***

Dünya geliştikçe rekabet koşullarında da değişimler olmaktadır. Ve bu şirketlerdeki İKP'ni etkilemektedir. Pazarlara daim yeni rakip firmalar girmektedir. Bu zaman üretim artacak, fiyatlar düşecek ve çalışanlara olan ihtiyacı arttıracaktır.[103]

#### ***e)Teknoloji***

Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve ilerlemeler, örgütlerin yapısal ve işlevsel niteliklerini etkilemekle, mal ile hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmaktadır. Bu ilerleme ve gelişmeler nedeni ile birçok iş ortadan kalkmakta ve yeni birçok iş ile meslekler ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, teknolojik değişmelerin örgütler üzerinde sahip olacağı etkiye özellikle önem vermektedir. Teknolojideki hızlı değişmeler sonucunda ortaya çıkan yeni iş ve görevler, örgüt için farklı nitelikteki işgücünü gerekli kılar. Yeni becerilere sahip olan işgücünü temin etmek ise kolay bir iş olmayacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi açısından konuya baktığımızda teknoloji ve onun neden olduğu değişim süreci örgütte, insan kaynakları yönetim ile uygulamalarında, örgütün yapısı ve işgücünün düzenlenmesinde önemli değişiklikleri gerektirecektir. Bu nedenle teknolojik değişmeler İnsan Kaynakları Yönetimini etkileyen önemli bir dış çevre faktörüdür.[37, 63-64]

## *f)Sendikalar*

Sendikalar, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilme, ücret düzeylerinin yükseltilmesi, işlevlerin keyfi uygulamalarına karşı kendilerini korumak amaç ve gayeleriyle çatısı altında toplandıkları bir dış çevre faktörüdür. Sendikaların en önemli görevi, çalışanlar adına işverenler ile iş ve çalışma koşulları hakkında toplu pazarlık yapmak süratiyle iş sözleşmeleri imzalamalarıdır. Güçleri oranında işverenlerden daha fazla ödün alabilirler. Bu nedenle örgütlerin sendika ve İnsan Kaynakları uygulamaları konusunda işbirliğine gitmeleri, sendika-yönetim işbirliğinin sürdürülmesi en doğru yaklaşım olacaktır.[37, 64]

### **2.2.4.2. İç Çevre Faktörleri**

İnsan Kaynakları Planlaması, dış çevresel faktörler ile birlikte iç çevresel faktörlerin de değerlendirmesini gerekli kılar. Bu değerlendirme süreci örgütün sahip olduğu iç kaynaklar açısından güçlü ve zayıf yanlarını inceler. Bu amaçla önce mevcut işlerin analizi daha sonra da işgücü beceri envanteri yapılır.

#### *a) Örgüt Kültürü ve Yönetim Tarzı*

Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının, başka bir deyimle iş gören bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin çok özel örgütsel stratejiler doğrultusunda tasarlanması ve işletilmesi gerekmektedir.[67,33]

#### *b) İşgücü Beceri Envanteri*

İşgücü beceri dökümleri, örgütteki mevcut çalışanların yetenek, beceri, eğitim ile deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Bu çalışma ile bir bakıma çalışan görüntüsü çıkartılmaktadır. Etkin bir İnsan Kaynakları planlaması yapmak ve bu plan çerçevesinde çalışan ihtiyacını karşılamak mevcut insan kaynakları sayısı, özellikleri, becerileri ve güçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayı gerekli kılar. İşte bu noktada işgücü beceri analizi veya diğer bir ifade tarzı ile insan gücü envanteri, örgütte istihdam edilen insan kaynaklarını niteliklerine göre çeşitli açılardan ortaya koyan bir kaynaktır. Böyle bir envanterin yapılması ile

örgütün hangi pozisyonda, hangi ücret düzeyinde ne miktarda çalışanın bulunduğu ile bu çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem, beceri, öğrenim düzeyleri ve gizli güçleri hakkında bilgiler sağlanır.

Analiz ve envanter çalışmaları yolu ile elde edilen veriler sayesinde çalışanlar ile ilgili şu anki beceri ve yetenek eksiklikleri ile gelecekte çeşitli nedenler ile ortaya çıkabilecek örgütteki boşalmaları görme imkanı yaratılmış olacaktır. Ayrıca bu bilgiler, elde istenilen nitelikte adayın olmadığı durumlarda ihtiyaç olan pozisyonlar için örgüt dışında çalışan tedarik edilmesi gerektiğini de ortaya koyacaktır.[37, 64-65]

## **2.3. ELEMEN SEÇME VE YERLEŞTİRME**

### **2.3.1. Eleman Seçmenin Önemi**

Çalışanların tedariki şirkette çalışmak isteyenlerin şirkete başvurusunu temin etmektir. Çalışanların seçim süreci ise, çalışmak isteyen bireylerden işletme için doğru olan çalışanların bulunmasıdır. Eleman seçimi, organizasyon için yapılacak işe uygun işçilerin seçilmesi faaliyetidir. [20, 185]

Bugün insan kaynaklarını sağlama ve bunu seçme tüm örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili yöneticilerin ve birimlerin uğraştığı çok önemli bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte; personel sağlama ve seçim işinin her örgütte aynı şekilde yapıldığını söylemek de mümkün değildir. Genel bir deyişle, örgütsel ve çevresel faktörlerin ve özelliklere göre personel seçiminin farklı biçimde olabileceği söylenebilir.[27, 126]

Örgütte çalışanların sağlanması işlemleri, şirkete ve yapılmalı işlere uygun işçilerin bulunacağı kaynakların tespiti, onların şirkete celp edilmesi ve uygun insanların seçilmesine ilişkin çalışmaların yapılmasıdır. Örgütlerde işçilerin sağlanması işlemleri önemli yere sahiptir. Nedeni ise gelecek zamanlarda işçilere ilişkin çalışmaların başarılı ola bilmesi bu işlemlerin başarısından asılıdır. İşletmede çalışanların sağlanması işlemleri iki aşamada gerçekleşir:[51, 29]

- Şirketin üretim yaptığı ve ya hizmet verdiği ürünün pazardaki hareketleri nezere alınarak, örgütün cari çalışan gücü hakkındaki durumunu değerlendirmek.
- Şirket yapısının ve şirkette var olan iş kalıplarının incelenmesi yoluyla çalışanlardan etkili şekilde yararlanmak.

Yanlış personel seçimiyle olumsuzlukların yanında, personel seçiminin doğru yapılması işletmelere yarar sağlamaktadır. Bu avantajlar şunlardır: [45, 2]

- İşe yeni alınan personel işletmeye ve mesai arkadaşlarına rahatlıkla uyum sağlayarak, işletme içinde uyumsuzlukların ve çatışmaların azalmasına katkı sağlayacaktır.
- İstenilen niteliklere sahip ya da bu niteliklerin üstünde bir personelin eğitimi daha kısa süreceğinden, eğitim ile ilgili zaman kayıpları en aza inecektir.
- İşinde başarı gösterecek, işletme tarafından terfi ve ödüllendirmeler alan çalışanın, işletmeyi benimsemesi daha kolay olacak böylece verimlilik artacaktır.
- Birim yöneticileri ya da üst düzey yöneticiler, yetenekli ve bilgi düzeyi yüksek personeller sayesinde, işletmenin hedeflerini yükselterek, yeni plan ve stratejiler geliştirecektir.

Örgütün tüm bölümleri için gerekli olan iş gören ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağı belirlenmesi anlamına gelen insan kaynakları planlaması iş gören sağlama açısından temel oluşturmaktadır. Öncelikle işleri yerine getirecek elemanların doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılmasına yönelik olarak iş analizi ve tanımları gerçekleştirilmektedir. Daha sonra çalışan bulma ve seçme aşamasına geçilmektedir. Çalışan bulma ve seçimi anlamında kullandığımız insan kaynağının sağlanması İKY'in önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Özellikle de nitelikli çalışacak bireyleri bulma ve onları örgütte tutabilme tüm

örgütlerde önem taşımaktadır. Genel olarak bakıldığında, bu alanda yeterli eğitimi almış, en az bir yabancı dil bilen, gerekli bilgisayar bilgisine sahip, grup esasına dayalı çalışmaya eğilimli, girişken, kişilikli ve psikolojik anlamda dengeli insanların örgüte kazandırılması gereklidir.[6, 3]

### 2.3.2. Eleman Seçmeni Etkileyen Faktörler

Örgütlerde insan kaynaklarını bulma faaliyeti gerek iç gerekse dış kaynaklardan alınan yardımlarla sonuca ulaştırılmaktadır. Nihayetinde örgüt yöneticileri çok çeşitli kaynaklardan, kendi açık pozisyonlarına uygunluğunu değerlendirecekleri çok sayıda aday bulabilmektedirler. Ancak bu sürecin başarılı ya da başarısız oluşunu da çeşitli faktörler etkilemektedir. Bu faktörleri de şu şekilde özetleyebiliriz:

- a) **Kuruluş Politikaları:** Kuruluş politikaları kuruluşun işlevlerinin yerine getirilmesinde yönetici ve kurmay personele yol gösteren hareket planlarıdır. Politikalar, ilgili oldukları konuda birtakım ilke ve kurallar koymaktadırlar. Bu ilke ve kurallara uygun karar ve davranışta bulunulduğu zaman kuruluş içerisinde benzer konularda tekdüzelik sağlanmış olmaktadır. Personel bulma işlevini önemli ölçüde etkileyen kuruluş politikaları; mevcut personele öncelik verme, ücret politikası ve istihdam politikası olarak belirtilebilir.
- b) **İşgücü Planları:** İşgücü planları gelecekte kuruluşun ihtiyaç duyacağı iş gücünü nicelik ve nitelik olarak belirlemektedir. Bu planlar, ileride doğacak işgücü açıklarının hangi kaynaklardan sağlanması gerektiği konusunda belirleyici rol oynamaktadırlar. İşgücü planları sayesinde gelecekte bulunması gereken personeli önceden bilen personel uzmanı, bu konuda gereken hazırlıkları yaparak, insan kaynağını bulma işlevini en az emek, zaman ve para harcayarak gerçekleştirebilir.
- c) **Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı:** Örgütlerde personel bulmakla görevlendirilen kişilerin hareket tarzı da işgücü bulma işlevini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kişilerin geçmişte personel bulma konusunda

gösterdikleri başarılar çoğu kez aynı hareket tarzının izlenmesine yol açmaktadır. Böylece personel bulmakta görevli kişiler, sürekli başarısından emin oldukları bulma yöntemini uygulamaya başlarlar. Bu tarz bir uygulama zaman kazandırıcı olsa da, daha etkili personel bulma yöntemlerinin kullanımını engellemekte ve geçmişteki yanlışlıkların süreklilik kazanmasına neden olmaktadır.

**d) Çevresel Koşullar:** İnsan kaynağını bulma işlevini etkileyen faktörlerden biri de çevresel koşullardır. Ekonomik durum, işsizlik oranı, vasıflı personel arzında azalış ve rakip işletmelerin personel bulma çabaları gibi örgüt dışından kaynaklanan bu faktörler personel bulmakla görevli uzmanlar tarafından sürekli gözlenmelidir. Çevresel koşullar çok çabuk değişmektedir. Özellikle ekonomik durumu önceden net olarak belirlemek çok zordur. Bu nedenle işgücü planlarına dayanarak personel bulma çabasına girmeden önce, bu planlardaki tahminlerin doğruluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir.[47, 129-130]

### **2.3.3. Eleman Seçme Kaynakları**

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından biri olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları planlaması sonrasında oluşan ihtiyaçlar sonucunda gereksinim duyulan işgücünün temini, bu fonksiyon üzerinden gerçekleştirilmektedir. Eğitim, performans, kariyer gibi fonksiyonlar, insan kaynakları tedarik ve seçimi sonucunda oluşmaktadır. Bir diğer ifade ile İnsan Kaynakları tedarik ve seçimi sonucunda, işgücünün yetkinlikleri çerçevesinde diğer fonksiyonlar devreye girer.[43, 64]

İKP kendi başına bir süreçtir. İKP'in sonucunda işletmenin çalışanlara ilişkin görüntüsü tespit edilir. İşletmelerde çalışan ihtiyacını iki grub kaynaktan almak mümkündür. Örgütün kendisine özgü iç kaynaklarından ve dış kaynaklar vasıtasıyla.[49, 105]

İşletmeler açık bir iş için eleman alırken işletme-içi veya işletme-dışı kaynaklara başvurabilirler[104]

### 2.3.3.1. Örgüt İçi Kaynaklardan Eleman Bulma

Şirket içi kaynaklardan çalışıngücü sağlama şirkette mevcut insan kaynağından yararlanmaktır. Örgütte işçilere terfi imkanı ve iş güvencesi tanıdığı ve bu sebeble de isteklendirme sağlanması nedeniyle tercih edilmektedir. Ayrıca bu yöntemle insan kaynağı sağlanması seçme sürecinin etkinliği açısından da avantajlıdır. Örgüt, bünyesinde belirli bir süredir çalışan bir bireyin kuvvetli ve zayıf yönleri açık olan pozisyona uygunluğu daha iyi değerlendirilebilir. İnsanlar çalışmalarının karşılığını maddi ve manevi olarak almak isterler. Terfi hem maddi hem de manevi bir ödüdür. Hak ettiğine inanan bir iş görenin ödüllendirilmemesi onun örgüte olan bağlılığını da zedeleyecektir.[64, 34-35]

İşletme içi kaynaklar, yetişmiş ve kurum kültürünü benimsemiş insan gücünü değerlendirme olanağı vermeleri, çalışanları motive etmeleri, ek maliyet getirmemesi ve zaman kaybına neden olmaksızın istenen personele ulaşılması gibi nedenlerle tercih edilmektedir. İşletme içi kaynaklar transferler, terfiler, iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirme ve işletme içi duyurular olarak detaylandırılabilir.[105]

#### a) İşletme İçi Transferler

Şirkette her hangi bir konum boş olduğunda aynı yere aynı kalitede diğer bir işçinin alınmasıdır. İşletme İçi transfere beş grupta bakabiliriz.

- *Çalışanların Yer Değiştirmesi:* Eğer işletmede üretime bağlı sorun yaranarsa, uzun zamandır çalışan personelin sorun çıkan üretim bölümüne geçirilmesidir.
- *İyileştirici Transfer:* Çalışan çalıştığı noktada başarısız olursa, ancak bu işçinin işletme için önemi anlaşılırsa, onun başka bir işe atanmasıdır.
- *Vardiya Transferi:* İşletmede çalışan birinin faaliyet gösterdiği bölümün değil, çalışma saatinde değişiklik yapılmasıdır.
- *Üretim Transferi:* İşçi artıklığı olan bölümlerden, işden çıkma ve örgütsel değişimler sonunda çalışıngücü talebi olan bölümlere işçilerin getirilmesidir.[24, 58]

## ***b) Terfiler***

Şirkette çalışan bir işçinin bulunduğu konumdan daha üst düzey konuma atanmasıdır. İşçilerin şirket içinde çalışdıkları yerden üst düzey bir konuma geçişi onlar açısından büyük önem taşır. Çünkü işçi kendi emeğinin karşılığını almış olur ve bundan sonra işletme için daha iyi çalışmaya başlar. Sonuç olarak ise işletmede üretim, verimlilik, ve kalite artar. Sonda ise hem çalışan hem de işegötüren memnun olacaktır. Örgütlerde terfi işlemi üç farklı yöntemle yapılabilir:

- Basamaksal Sıraya Göre Terfi; Bu yöntemde hiyerarşiye göre yapılır. Yani uzun zaman çalışan daha tez terfi edilir.
- Kıdem Durumuna Göre Terfi; Deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırdığından, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenler elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli ölçütü olagelmiştir.
- Başarı Durumuna Göre Terfi; Çalışanın çalışma yerinde gösterdiği başarıya veya örgüte karşı bağlı olmasına göre terfi edilir.[30, 83]

Örgüt içinden çalışanların temin edilmesinde aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır:[48, 104-105]

- Şirket dahilinde boş yerler yarandığı zaman ilan verilir ve işe uygun nitelikte bireylerin başvuruları sağlanır. Bu yöntem sıkça kullanılan yöntemdir. Nedeni ise açık bir sistem olmasıdır,
- İşletmede çalışanlar kendi istekleri ile üst kademe bir iş için aday oluyorlar, ,
- Şirkette beceri envanteri hazırlanır ve boş yer olduğu zaman beceri envanterine bakılarak uygun olan çalışan bulunur,
- Eğer işletmede belirli bir kariyer aşama sistemi varsa, boş yerler için çalışanlar değerlendirilir,
- İşletmedeki işçiler boş yerler için kendi tanıdıklarını önerirebilir. Önerilenler işletme içi veya dışarıdan olabilir. Öneri ile işe alınanların, işletmede



tanıdıkları bulunduğundan işletmenin olumlu ve olumsuz taraflarını bilmeleri daha kolay olur.

### **2.3.3.2. Örgüt Dışı Kaynaklardan Çalışan Bulma**

Örgütlerin insan kaynaklarını bulma sürecini iç kaynaklardan daha fazla dış kaynaklar etkilemektedir. Şimdi de kısaca bu dış kaynaklara bakalım:[47, 129]

- Önceden Üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılır ve onlar üniversiteyi bitirdikten sonra şirkete başvuruyor.
- Diğer eğitim kurumlarından (liseler, mesleki ve teknik okullar, çeşitli meslek kursları) yararlanılabilecektir.
- Kendi istekleri ile örgütlere iş bulmak için başvuranların örgüte yararlı olmasına bakılır,
- İş bulma örgütlerinden yararlanmak. Bazı örgütler ve İKY örgütleri şirketler için çalışan bulmaktadır.
- İnsanlara hitab edebilecek vasıtalarla reklam yaparak çok sayıda insanların başvurusunu sağlamak.

### **2.3.4. Eleman Seçme Süreci**

İşçi bulma süreci işletmeler için önemlidir. Çalışanı bulma işlevi olarak, talipleri aramakla başlar. İşletmelerin çalışan arama ihtiyaçları bazı amaçlara göre olmaktadır. Bu amaçlar çalışangücü planlarıyla ortaya çıkıyor ve işletmenin ihtiyacı olan çalışan sayısını ve niteliğini belirlemektir. [47, 126]

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

- İşin gerek ve koşullarının doğru bir tanımının iş analizi çerçevesinde yapılmış olması,
- İşin gereklerini karşılayabilecek ve uygun niteliklere sahip, yeterli sayıda adayın başvuruda bulunmasının sağlanması,

- İş için başvuruda bulunan adayların özelliklerinin (zihinsel, fiziksel vb.) dikkatli bir biçimde değerlendirmesi,
- İşin gerekleri ile adayların özelliklerinin etkili bir bağdaşımının sağlanması.

Kuşkusuz, personel seçimi, bir örgütün insan gücünü etkilice kullanması süreçlerinin yalnızca bir boyutunu oluşturur.[46, 2]

Çalışan seçme süreci aşağıdaki işlevleri içermektedir.

#### **a) Başvuru Kabulü**

Şirkete iş başvurusu yapan insanlar yapılacak işe uygun veya yazılı olmakla posta vasıtası ile talip olabilirler. İnsan kaynakları görevlileri başvuran adayların işe uygun olup olmadıklarını tayin ederler. Bu süreçteki amaç boş olan yere uygun olmayan adayların elenmesidir. Elenen bazı adaylar eğer uygunsa boş olan yere değil, başka yerler için uygun olursa onlara çalışma teklifi yapılır. Bazı şirketlerin kendi başvuru formları olur ve bu zaman adaylar onu doldurmalıdır. [30, 86]

#### **b) Sınav ve Test**

Çalışanların seçimi aşamasında yapılan testlerin asıl amacı başvuranların bazı yeteneklerini, analiz yapma becerisini, kolektif ile iş uyumunu belirlemektir. Bu aşamada örutte çalışmak isteyen ve örgütteki işçilerin özellik ve yeteneklerini belirlemek amaçlanır. Diğer bir deyişle bu aşama adaylara yapabilecekleri işler içerisinde en uygununu bulmaktır. [31, 14]

#### **c) Fiziksel Muayene**

İşletmelerde bazı işler vardır ki fiziksel açıdan sağlam adayları talep etmektedir. Bu zaman adayların sağlık durumlarına ve işi yerine getirebilecek durumuna mutlaka bakılmalıdır. Görmesi, işitmesi zayıf olan adayların işi yapabilmesi zor olabilir. Diğer taraftan adayların fiziksel sağlıkları kadar psikoloji ve ruhsal sağlıkları da önem taşır.[21, 43]

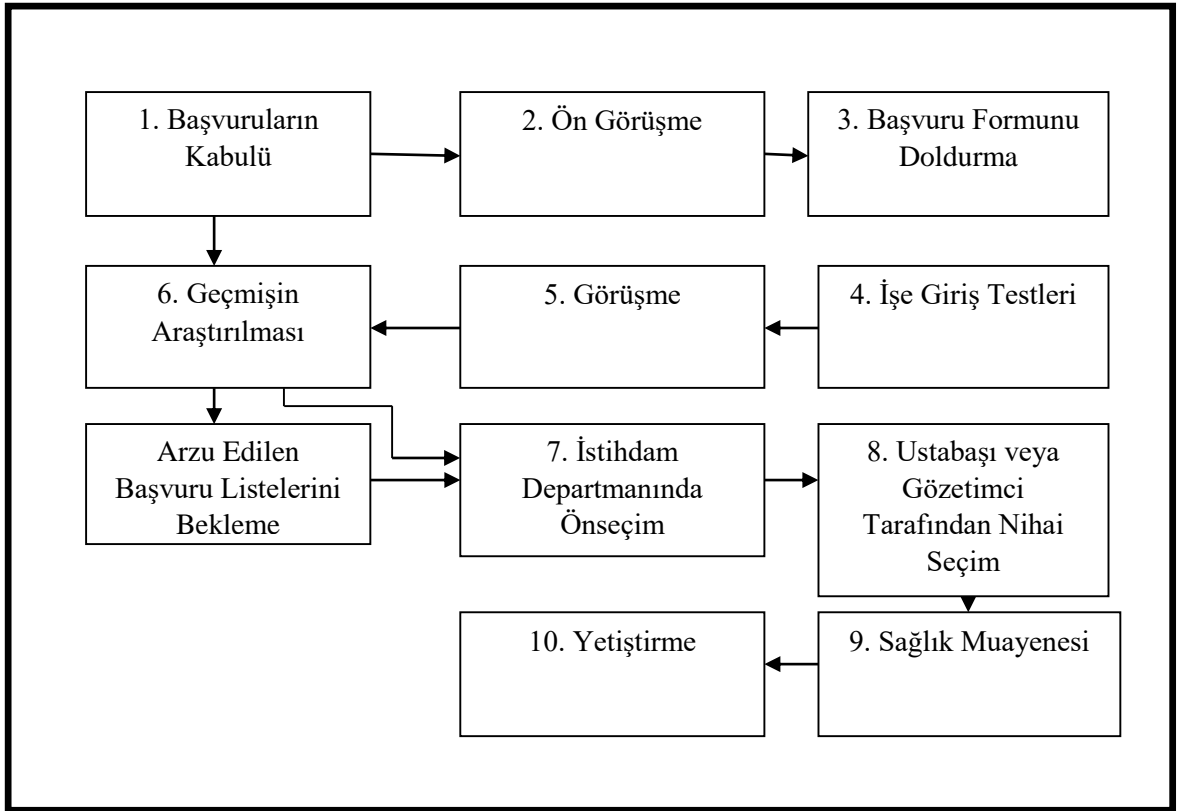
#### **d) İşe Alma Kararları**

Yukarıda gösterilen çalışanların seçim aşamasından başarıyla geçebilen ve redd cevabı almayan adaylar için işe kabul meselesinde kararın alınması gerekir. İKY

bölümünün seçime onay vermesi ve işletme direktörünün son onayı genel uygulamadır. Bazı durumlarda ise İKY ile adayın çalışacağı bölümün ortak kararı gerekmektedir. [20, 216]

### e) İşe Yerleştirme

Bu süreçte artık adaya iş teklifinde bulunulmuş, aday da kabul etmiştir. Eğer aday işe kabul edilmişse bu halde ona çalışmaya başlayacağı tarih, görüş zamanı sorulmuş ve ortak karara gelinmiştir. Aday kabul ettiği zaman onun çalışmaya başlayacağı gün bildirilir ve lazımi belgeler istenir. Bu süreç şirketler açısından işe yerleştirme, aday tarafından ise çalışmaya başlamadır. [21, 44]



Şekil 5. İş gören Seçim Süreci

Kaynak:[20, 190]

### 2.3.5. Eleman Seçme Yöntemleri

Eleman seçme yöntemleri işletmede personel adaylarının işe uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılan uygulamalardır. Başlıca yöntemler şunlardır.

#### a) İş Tanımı Formu

Çalışanların seçiminde, iş analizi sonucunda elde edilen verilerden yararlanılmaktadır. Burada esas amaç çalışanın yapacağı işe ve işi yapabilmek için gerekli olan özelliklerin tespit edilmesidir. İş analizi sonucunda elde edilen verilen toplanır, işin özellikleri belirlenir ve çalışanın yapacağı işler ortaya konulur. Bu durumda işi yapacak bireyin kişisel, zihinsel ve fiziksel özellikleri saptanır. Daha sonra ise örgütün çalışandan beklediği standartlar belirlenir. Tüm bu faaliyetler iş tanımını oluşturmaktadır. İş analizleri yapılırken, işin nasıl, ne zaman ve nerde yapılacağı gibi sorulara cevap aranır.[19, 95]

#### b) Görüşme Yöntemi

Görüşme işletme amaçlarını hayata geçirmek için adaylar, çalışanlar arasındaki konuşmadan ibarettir. Bu yöntem diğer işe kabul yöntemleri içerisinde daha uygun olmaktadır. Genel olarak izlenilecek stratejiler aşağıdakilerdir:

- Yükselmeye daha çok hak edenlerin değerlendirilmesi,
- Diğer bireylerle ilişkisinin saptanması,
- Bireysel özelliklerin değerlendirilmesi,
- Bireyin işletmeye uyup uymayacağını tayin etme. [48, 116]

#### • *Serbest Mülakat*

Daha önce herhangi bir soru kalıbı hazırlanmadan yapılan görüşme şeklidir. Görüşme yapan şahıs adaya görüşlerini, duygu ve düşüncelerini özgürce açıklaması için imkan verir. Seçilmiş bir konu veya problem üzerinde diyalog oluşturulduktan sonra bunu tartışma konusu yapmaktan adayın kaçınması gerekir. Standart görüşmeye göre görüşme hususu daha geniş tutulmakla görüşme daha esnek canlı ve sıkıcı olmayan bir durumda gerçekleşir. Fakat serbest görüşmede, adayın geniş bir

deneyim ve bilgi gücüne sahip olması gerekir. Aksi takdirde adayın davranış ve kişiliği hakkında doğru olmayan değerlendirmelere gidilebilir.[55, 108]

- ***Baskılı Görüşme***

Bu tür görüşmenin hedefi adayın dengesini nasıl koruduğunu, beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını ve uyum kabiliyetini anlamaktır. Stresli bir görüşme ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın sinirsel ve ruhsal dengesini onun takındığı tutum ve davranışları ölçmektir. Çoklukla yönetici seçiminde başvurulan bu görüşme şeklinde adayın kendi kendini kontrol edip edemediği, olaylar karşısında tutum ve sağduyusu ölçülür. Fakat burada görüşmeciye çok iş düştüğü bir gerçektir. Görüşmenin hedefinden saptırılmaması ve adayın üstüne gereksiz olarak gidilmemesi önerilir.[55, 108]

- ***Grup Görüşmesi***

Daha çok yönetici seçiminde başvurulan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama şeklidir. Çalışan seçiminde böyle bir görüşme çeşidine işletmeleri sürükleyen önemli sebep; zamandan tasarruf etmek, anında karşılaştırma ve değerlendirme imkânına sahip olmaktır. Grup görüşmesi esnasında adayın şahsi girişimi, denge, saldırganlık, yeni şartlara uyum gösterebilme, duruma göre geliştirilen davranış ve bireylerle iyi geçinme özellikleri kolayca izlenebilir. Grup görüşmesinde iki yol takip edilebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav şeklinde birtakım sorular sorar, en doğru cevap verenler ve boş bulunan işin özelliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol daha ilginçtir. Yönetici adayları grup halinde bir odaya alınırlar ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir hususu hakkında tartışılır. Bu durumda gözlemci, adayları ve tartışmaları yakından takip ederek önderlik kabiliyetine sahip, en düzgün konuşan, kavrama, algılama, anlayış, yargılama gibi yeteneklere sahip bireyleri seçer. Böyle görüşme şekli panel tipi görüşme olarak ifade edilir. Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır.[55, 108]

### c) Referans Araştırması

Adaylar hakkında bilgi edinme yöntemlerinden biri de referans araştırmasıdır. Belli sorulardan oluşan form, referans verecek şahıs tarafından yanıtlanarak işletmeye geri aktarılır. Bu form kısa olarak yapılır.

## 2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ORYANTASYON

### 2.4.1. Oryantasyon Tanımı ve Önemi

Fransızca, orientation sözcüğünden Türkçeye uyarlanmış olan alıştırma kelimesi; yönlendirme, yön verme kılavuzluk etmek anlamlarına gelmektedir.[106]

Oryantasyon, çalışanların meslektaşlarına ve örgütlenmelerine sistematik ve planlı bir yaklaşımdır.[107]

Çalışan seçimi tedariki faaliyetleri işletmede iyi bir çalışangücü oluşturmanın ilk aşamasını oluşturmaktadır. Çalışanların seçim işlerini bitirdikten sonra adaylar içerisinde uygun olanını seçilir. Buna bakmayarak, çalışmaya aldığımız bireyin işini tam olarak yapacağını düşünürsek yanılığa düşeriz. Çalışanı seçtikten sonra belli bir programlarla onun göreceği işi tanıtmak, işine alıştırma gibi meseleler önem taşımaktadır. Oryantasyon, aynı zamanda, onun işe ve şirkete uyumunu sağlayacak önemli bir adım ve önemli bir eğitim faaliyetidir. Oryantasyonu, yeni çalışanların işlerine, kollektife ve işletmeye tanıtımı ve uyumu sürecidir şeklinde tanımlayabiliriz.[20, 232]

Örgütün genel başarısı, büyük oranda yeni yeteneklerin kazanılmasına bağlıdır. İş gören davranışlarının uygulamada olumlu görünüm gösterebilmesi, yöneticilerin çalışanlara eğitim fırsatı vererek gelişmelerine yardımcı olmasıyla ilgilidir. Bu açıdan işe alıştırma programları örgütsel kültürün oluşmasını sağlayan ana boyutlardan biri olan eğitim anlayışının vazgeçilmez unsurudur. Yeni iş görenleri işleri ve örgüt hakkında bilgilendirmek. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği üçüncü aşama olan sevgi ve ait olma ihtiyacının ilk başlangıcını sağlamaktadır. Loraine göre, iş görenler yeni bir işe başladıklarında, çoğunlukla heyecanlı ve güdülenmiş olarak

başlarlar. Yöneticilerinin beklentilerini karşılamak ve işleri gösterildiği şekilde yapabilmek için yoğun çaba harcarlar. Bu istekliliği arttırmak ve sürekli hale getirmek ise, yöneticilerin sorumluluğundadır. Etkin bir işe alıştırma, iş gören-iş arkadaşları, iş gören-yönetici ve iş gören-örgüt arasında doğru ilişkilerin kurulmasını sağlar.[108]

Oryantasyon eğitimi ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılma nedenlerinin çokunun çalışmaya başladıkları zamandan sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle işe yeni başlayan çalışanın tam olarak kendi haline bırakılmasından, onu beraber çalışacağı kişilerle tanıştıracak, ona yol gösterecek insanların olmamasından kaynaklanmaktadır.[56, 70]

Her organizasyon faaliyette bulunduğu sektörde başarılı şekilde ayakta kalmak ve lider olmak istemektedir. Bunu yaparken de nitelikli personeli istihdam etmeyi tercih eder. Personel ne kadar nitelikli olursa olsun işe yeni başladıkları zaman iş hakkında bazı şeyleri öğrenmiş olsalar bile organizasyon yapısı hakkında çok fazla bir şey bilmemektedir. Bu süreçte çalışanların organizasyona adaptasyon sürecini kısaltmak ve kısa sürede verimli çalışmalarda bulunmalarını sağlamak amacıyla alıştırma eğitime ihtiyaçları vardır. Oryantasyon eğitimi, çalışanların yapacakları işleri öğrenmelerini ve işlerini yaparken muhatap olacakları yönetici ve kendilerine yardımcı olabilecek diğer personelin tanıtılması açısından önem taşımaktadır. Günümüz rekabet ortamında üstünlüğün kaynağı olarak gösterilen insan kaynağının başarılı olması, dolayısıyla rekabet ortamında organizasyonların bir adım öne çıkmasında önemli bir yer tutan çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanarak ortaya çıkan iş verimini düşürebilecek yanlış bilgi vb. unsurlardan temizlenmesi açısından alıştırma eğitimleri önemlidir.[53]

Güvenlik, ait olma, saygınlık ve bilgiye olan ihtiyaç, işe alıştırma aracılığı ile karşılanmaktadır. Gelişigüzel hazırlanmış uygulamalar, rastlantı eseri gelişen karşılamalar ve bilgi eksikliği, endişeyi, çaresizliği, hayal kırıklığını ve istifanın da dâhil olduğu savunmacı davranışları yoğunlaştırmaktadır. İstifaların büyük bir sıklıkla ilk birkaç hafta içinde gerçekleştiği gerçeği, doğru işe alım ve personeli

geliştirmenin yanı sıra, uygun şekilde uygulanan işe alıştırma programlarının önemini ortaya koymaktadır. Bireysel ihtiyaçların karşılanması örgütün genelinde olumlu sonuçların elde edilmesine imkân sağlamaktadır. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:[5, 5]

- İşe alıştırma ile işe alma dönemlerinin ilk aylarında oldukça yüksek olan işten ayrılma eğilimi azaltılabilmektedir.
- Etkin bir işe alıştırma eğitimi zaman ve emekten tasarruf sağlamaktadır.
- İyi bir işe alıştırma eğitimi disiplin bozan olayları asgariye indirebilmektir.

Yeni çalışanların oryantasyonun belli bir sistem çerçevesinde oluşturulması, karışıklıkların ortaya çıkmasını önlemesi yanında, programın hedeflerine çatmasına da yardımcı olur. Oryantasyon programının süreçleri aşağıda gösterilmiştir:[20, 235]

- Yeni çalışanı karşılamaya hazırlanmak,
- Çalışanı karşılamak,
- İşçinin çalışacağı birimin faaliyetlerini anlatmak,
- Çalışanı kolektifle tanıştırmak,
- Çalışma yerinin özelliklerini açıklamak,
- Şirkete ait genel bilgilerin verilmesi,
- Çalışanlara sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler,
- Çalışana işini açıklamak.

#### **2.4.2. Oryantasyonun Amaçları**

Oryantasyon eğitiminin hedefleri aşağıdaki gibi gösterilmiştir:[7, 20-22]

- *Yeni işçilerin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak:* Yeni işçiler için birçok sosyalizasyon stratejisi vardır. Bunlar içerisinde formal bir yaklaşım olarak yapılandırılmış yeni işçi alıştırma süreci de yer almaktadır. Burada şirket bir çalışma grubu, bölüm, şube veya bir işletme veya örgütün tümü veya birleşimi olabilir. Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni katılan veya örgüt içerisinde farklı bir göreve alınan işçinin ondan



beklenen tutum, davranış ve değerleri öğrendiği bir aşamadır. Yeni işçilerin işe ve örgüte yabancılaşmasını önlemek ve şirket içi sosyal kaynaşmayı oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen oryantasyon eğitimi ihmal edilmemesi gereken stratejidir.

- *Yeni işçinin kendine güven kazanmasını ve gerginliklerinin azalmasını sağlamak:* Amacına uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmış bir oryantasyon eğitimi, yeni işçilerin bilinmeyen bir ortama girmesinden yaranan endişesinin azalmasına, işçinin davranış ve tavırlarını yönlendirmesine, yeni işçinin keşfetme stresi yaşamak zorunda kalmasını engellemeye yardım etmektedir.
- *Başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını azaltmak:* Amacına uygun bir oryantasyon eğitimi, işçinin öğrenme hızını arttırarak işi yapması ile ilgili maliyetleri azaltır. Bununla beraber oryantasyon eğitimi, şirketin işçisine değer verdiğinin de simgesi olduğundan çalışangücü devir oranını azaltacaktır. Örgütten çıkan bir işçinin örgüt için oluşturacağı maliyetin kapsamında yeni çalışanın işe alınma aşamasındaki ilan ve işe alım maliyetleri, oryantasyon eğitimi masrafı, uyum aşamasındaki performans düşüklüğü, eski işçiye sadık müşterilerin kaybı sayılabilir.
- *Yeni işçilerin belirsizlik ve belirsizlikten doğabilecek şikayetlerini önlemek:* Yeni işçiler belli bir oryantasyon eğitimine tabi tutulmadıkları takdirde örgüt ve işe ait bilgilere deneme-yanılma yoluyla ulaşmaya çalışacaklardır. Bu durumda işçilerin hata yapmaları olasıdır. Yine bilgisizlikten doğan sebeplerle işçiler işletme kurallarını çığneyebilirler ve örgüt içi huzurun tehdidi söz konusu ola bilmektedir. Dolayısıyla yeni işçiler daha ilk başlarda oryantasyon eğitimine tabi tutularak belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanabilecek sorun ve şikayetler engellenmiş olacaktır.
- *Yeni işçiye sorumluluklarını öğretmek, ileride oluşabilecek gereksiz zaman kaybı ve buna bağlı problemleri önlemek:* Eğitim için katlanılan maliyetler ilk bakışta örgüt için korkutucu ve caydırıcı kadar olabilir. Diğer işlere aktarılabileceği düşüncesiyle eğitim için bütçe ya az miktarda ayrılır veya hiç

bütçe ayrılmayabilir. Ancak uzun vadede düşünülecek olursa eğitim yoluyla temel bilgilere kavuşan işçilerin bilgisizlikten doğabilecek muhtemel hata veya eksikliklere neden olmayacakları açıktır. Üstelik bu hata veya eksiklikler eğitim için katlanılan maliyetten daha büyük meblağlarda olabilir.

### **2.4.3. Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı**

İşletmelerde uygulanacak alıştırmaya eğitiminin kapsamına girecek konular, yeni personele sağlanan yararlar, tanıştırmalar ve iş sorumlulukları olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu dört bölüm aşağıda ele alınmıştır:[29, 20]

#### ***a) İşletme İle İlgili Konular***

- İşletmenin geçmişi,
- İşletmenin örgütlenmesi,
- Üst yöneticilerin isimleri ve unvanları,
- Yeni personelin unvanı ve çalışacağı bölüm,
- Fiziki olanaklar,
- Deneme süresi,
- Ürünler ve hizmetler,
- Üretim süresinin genel görünümü,
- İşletme politikaları ve kuralları,
- Disiplin kuralları,
- Personel el kitabı,
- Güvenlik işlemlerinin uygulanması.

#### ***b) Personele Sağladığı Yararlar***

- Ödeme çizelgeleri ve günleri,
- İzinler ve tatiller,
- Dinlenme süreleri,
- Eğitim olanakları,
- Danışmanlık,

- Sigorta olanakları,
- Emeklilik programları,
- İşverenin personele sağladığı faydalar,
- Rehabilitasyon programları.

**c) Tanıştırmalar**

- Amire,
- Astlara,
- Eğiticilere,
- Çalışma arkadaşlarına,
- Personel danışmanına.

**d) İş Sorumlulukları**

- Çalışma yeri,
- İş görevleri,
- İş güvenliği gerekleri,
- İş genel görüntüsü,
- İş amaçları,
- Diğer işlerle ilişki

#### **2.4.4. Oryantasyon Programının Yürütülmesinde Kullanılan Yöntemler**

Doğal olarak bir işe alıştırma programında kullanılacak yöntem ve araçlar, programa alınacak yeni iş görenlerin sayısına; bunların görev yapacakları pozisyonların niteliğine; verilmesi istenen bilgilerin niteliğine; işe alıştırmanın amacına ve programın süresine; örgütün yapısına, coğrafik dağılışa, işe alma ve istihdam koşullarına, yer ev malzemeolanaklarına; eğitimcilere göre değişiklik gösterir. Bu bakımdan her işletme, belirtilen bu etkenleri dikkate alarak yöntem ve araçlar seçecek ve bunları işe alıştırma eğitiminde kullanacaktır. Başlıca işe alıştırma yöntem ve araçlar şunlardır:[20, 237]

- a) İşletmeyi Tanıtıcı yayınlar:** Yeni başlayan bireylere, işletmeyi tanıtıcı nitelikte ve ayrıntılı bilgilerin yazılı bulunduğu basılı yayınlar-iş gören kılavuzu, el

kitabı, broşür gibi-verilir. Bu belgelerde bilgiler, anlaşılır bir dille ve samimi bir hava içerisinde yazılmış olursa, yeni iş görenlerin işletmedeki yerlerini görmelerine katkıda bulunur. Bu yayınlar ya da kitapçıklarda örgüt şemaları, fotoğraflar, çizelgeler, tablolar, haritalar vb. gibi işletmeyi daha iyi tanıtıcı veya iş göreni okumaya motive edecek yöntemler kullanılır. Bunlar arasında yıllık faaliyet raporları, işletmede yayınlanan dergiler, yıllıklar söz konusu yeni işe başlayanlara verilir.

- b) Konferanslar, Açık Oturumlar, Grup Toplantıları:** Belli bir sürede çalışmaya başlayan işçi sayısı en az 10- 15 kadar olduğunda zamandan tasarruf etmek için uygulanan yöntemdir. Yeterli sayıda yeni çalışan işçi olması halinde onlarla tek-tek ilgilenmek yerine, kolektif olarak oryantasyon programı uygulamak sunulan bilgilerde beraberlik sağlamak açısından önemlidir. Bu tür konferanslarda soru sorup cevap almak konuşma tekniği ile beraber, görsel araçlardan yararlanılmaktadır.[109]
- c) İlk Amir, Uzmanlar veya Kıdemli Bir İş gören Tarafından Yürütülen İşe Alıştırma:** Özellikle yeni işe başlayan iş göreni tek tek işe alıştırmak ve yapacakları işleri bizzat göstermek amacıyla ilk amir, uzman bir kişi ya da kıdemli bir çalışan bu konuda rol alabilir. Bunlar- özellikle ilk amir pozisyonunda olanlar-, yeni işe başlayan kişiye işyerini gösterip birlikte çalışacağı diğer personelle onu tanıştırlar. Daha sonra işin nasıl yapılacağı, belirli bir sistem içinde gösterilir. Böylece o, istediği aydınlatıcı bilgileri alır ve samimi bir hava içerisinde soru sorma olanağını bulur.[20, 237]
- d) Örgüt İçi Geziler:** Şirkette yeni çalışan işçiye belli bir kişinin rehberliğinde şirketin gezdirilmesidir. Böyle durumlarda çalışan kendi çevresini yakından tanımış olur. Şirket içinde bir günlük hayatı nasıl geçicek onu görebilecektir. Bu yöntem diğer yöntemlerle birlikte uygulandığında daha da etkili olur. Yeni çalışan kişinin şirket içi gezisi işe başladıktan sonra da yapılmaktadır.[110]

## 2.5. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

### 2.5.1. Eğitim ve Gelişirmenin Tanımı ve Önemi

Kısa olarak bakarsak eğitim, değişme sürecidir. Örgütlerde personel eğitimi, İKY'in temel fonksiyonlarından biridir. Şirketler eğer eğitime ağırlık vermiyorsa çalışanlar verimli ve etkili faaliyet gösteremez, dolayısıyla ağır rekabet koşullarında yaşamlarını sürdüremezler. Geliştirme sözü ise, çalışanların sahip oldukları özelliklerin iyileştirilmesidir. Diğer bir deyişle, şirkette çalışan, iyi deneyimi olan ama yöneticini memnun etmeyecek kadar zayıf olan işçilerin eğitilmesidir. Geliştirme ise, belli bir zaman içinde bitmeyen ve uzun bir çalışmadır. [51, 30-31]

Eğitim ve geliştirme, birbirinin yerine kullanabilmesine karşın, ikisi arasında bazen bir ayrıma gidilmektedir. Eğitim, mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip öğrenciler elde etmek için tasarlanır. Bir iş görene bir torna tezgahını nasıl çalıştıracağını veya bir amire günlük üretimi nasıl programlayacağını gösterme, eğitim örnekleridir. Öte yandan geliştirme, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; daha uzun vadeli bir dönemi öngörmekte ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlanmaktadır. Bir kavram kargaşasına yol açmamak için konu ile ilgili dört ana kavramı somut bir biçimde tanımlamak gerekir. Eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Öğretim ile bireyin belli bir mesleğe hazırlanması ve yönetilmesi ifade edilmektedir. Yetiştirme, bir meslek veya hizmete görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme; geliştirme ise böylesine yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesidir.[20, 238-239]

Geliştirme işlevi, İKY etkinliklerinin önemli taraflarından biridir. Sanayileşmiş toplumlardaki şirketler, çalışanlarına büyük önem vermektedirler. Çağdaş yönetimlerin en önemli görevi, çalışanların faaliyetlerini koordine etmek ve ortak hedeflere çatmak için gereken önlemleri almaktır. Her şirketin İK sisteminin, teknoloji ve sermayeden farklı olarak orijinal yani o şirkete özgü olma tarafı vardır. Bu durum şirketin rekabet gücünü artırma açısından büyük önem taşır. Şirketlerin

sahip oldukları teknoloji ve sermaye diğer şirketlerin de sahip olabileceği varlıklardır. Ancak İK sistemi kolaylıkla taklit edilemeyen, özgün olarak kurulan bir sistemdir. Bu sebeple şirketlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürebilmesi açısından şirketin İK ve bu kaynakların geliştirilmesi ile ilgili sistemi önemli bir konuma gelmektedir.[112]

İşletmeler açısından verilen eğitim çalışmaları öğrenmenin sağlanabilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç da verilen eğitimin sürekliliğini ve kalıcılığını etkilemektedir. Nitekim öğrenmenin gerçekleşmediği eğitim programları hedeflenen gelişim ve değişime ulaşamayacaktır. Kurumlar için de bütün eğitsel süreçlerin mantığı, öğrenmenin mümkün olduğu bir ortamın düzenlenmesi ve öğrenilenlerin kurum ortamına transferinin sağlanabilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle eğitim ortamlarında gerçekleştirilen öğrenmenin, eğitimin amacına uygunluk taşıması açısından çalışma ortamına transfer edilmesi zorunludur. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, örgütün daha fazla yönetici istihdamını öngören bir işletme planlaması sonucu doğabileceği gibi, örgütte yapılan bir performans değerlendirme sonucunda yüksek potansiyeli olduğu tespit edilen ya da yaptığı işle ilgili olarak eksikliklere sahip olduğu anlaşılan çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. İşletmelerde eğitim faaliyetleri mevcut sorunların çözülmesi için uygulanabileceği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için de düzenlenebilir.[35, 28]

Geliştirmenin önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:[51, 32]

- Nicelik ve nitelik bakımından verimliliği artırır,
- Kazaları azaltır,
- Denetimi azaltır,
- Organizasyonun stabilitesini artırır,
- Maneviyatı artırır.

Küreselleşen dünyada teknoloji gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler, çalışanların eğitiminin önemini zorunlu kılmıştır. Henüz gelişmemiş devletlerde genellikle geleneksel, üretim biçimi ile modern teknolojinin yer aldığı üretim biçiminin birlikte görülebilmesi, eğitimi, bu

devletler için önemli kılmıştır. Bu devletlerde çalışan; gelişmiş devletlerdeki teknolojiyi uygulayabilecek bilgiye sahip olmak ve kendi teknolojisini kullanacak bilgiyi, beceriği geliştirebilmek gibi önemli faaliyetlere sahiptir. Çalışanların eğitimi, bir taraftan işçilerin eski yeteneklerini günümüzün şartlarına uygun duruma getirmeyi diğer yandan da onlarda yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek zorundadır.[48, 184]



**Tablo 4. İşletmelerde Eğitim İhtiyacı**

**Kaynak:** [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66221/32285/hafta\\_6\\_ik\\_e%C4%9Fiti\\_mi\\_ve\\_geli%C5%9Firme.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66221/32285/hafta_6_ik_e%C4%9Fiti_mi_ve_geli%C5%9Firme.pdf).

Örgütler için insan kaynaklarının eğitilmesinin önemini daha sistematik bir şekilde şu şekilde sunabiliriz:[47, 184-185]

- a) **İş verimliliği artışı:** Belirli bir işi yapmakta olan kişinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda, yapılmakta olan işin ve hizmetin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Yalnızca iş verimliliğini sağlamak için değil, teknik özellikleri artan işlerin asgari düzeyde yapılabilmesi için bile sistemli bir eğitim programının uygulanması zorunlu olmaktadır.
- b) **Moral yükselmesi:** Çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırmaktadır. İyi bir şekilde düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetimi sistemi çalışanların moralini artırmakta önemli rol oynar. Personel, eğitim gördüğü konuların öğretilerini işine uygulayabilmelidir. Görülen eğitime uygun bir iş ortamının oluşturulması personelde moral bozukluğa yol açabileceği unutulmamalıdır.

- c) **Nezaretin azalması:** İyi eğitim görmüş bir personel yapmakta olduğu işi daha az nezaretle yapabilir. Bu durumda gerek çalışan gerekse nezaret eden daha rahat bir çalışma ortamına kavuşurlar. Daha az nezaret ve daha bağımsız bir çalışma, yapılan işle ilgili eğitimin yeterli olması ile mümkündür.
- d) **İş kazalarının azalması:** Eğitim yoluyla iş kazalarının azaltılması mümkündür. İş araç ve gereçlerindeki aksaklıklarından dolayı, olan iş kazaları sayısı oranı, eğitim yetersizliği yüzünden olan iş kazaları sayısına oranla daha azdır.
- e) **İşletme organizasyonunda süreklilik ve uyum sağlanması:** Bir işletmenin kilit personelini kaybetmesi anında bile, faaliyetleri aksaklık olmaksızın yürütebilmesi, ayrılan personelin çalışmakta olduğu görevlere getirilebilecek eğitilmiş personele sahip olmasıyla mümkündür.

## 2.5.2. Eğitim ve Geliştirmeni Etkileyen Faktörler

Bir firmanın eğitim ve geliştirme amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyen konular aşağıda ele alınmıştır:[20, 242-243]

- **Üst Yönetimin Desteği:** Üst yönetimin desteği en temel eğitim ve geliştirme gereğidir. Bu destek olmaksızın, eğitim ve geliştirme programı, nehirde küreksiz giden sandala benzer. Dahası, bu destek gerçek olmalıdır. Üst yönetimin eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda ortaya koyduğu desteğin tüm örgüte bildirilmesi de gerekir. Bunu yapmanın en etkili yolu, yöneticilerin eğitimde aktif bir rol oynaması ve gerekli kaynakları sağlamasıdır.
- **Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği:** Üst yönetime ek olarak, tüm yöneticilerin ve ilgili uzmanların eğitim ve geliştirme sürecine dâhil olması gerekir.
- **Teknolojik İlerlemeler:** Muhtemelen hiç bir faktör, teknolojiden daha fazla eğitim ve geliştirmeyi etkileyemez. Bilgisayar ve internet tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilme yolunu kesin bir şekilde etkilemektedir.
- **Örgütsel Karmaşıklık:** Pek az yönetsel kademedan oluşan yatay örgüt yapıları insanların ve görevlerin daha basit bir düzenlemesinin bir tablosunu ortaya



koymaktır. Hiçbir şey gerçeğin ötesine geçemez. Bireylerin ve takımların görevleri genişlemiş ve bu görevler önceden olduğundan daha fazla karmaşık hale gelmiştir. Sonuç, daha az sayıda insanın, daha karmaşık bir düzeyde, daha fazla işi başarabilmesidir.

- ***Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri:*** Diğer insan kaynakları işlevlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, aynı zamanda, eğitim ve geliştirme konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, tedarik ve seçim faaliyetlerinin sonucunda, sadece marjinal nitelikli personel istihdam edilmek durumunda kalınmış ise, örgüte yeni katılanları eğitmek için daha yoğun bir eğitim geliştirme programına ihtiyaç duyulacaktır. Düşük ücret politikasını benimsemiş firmalar, elbette düşük nitelikli veya az eğitilmiş işgücünü firmaya çekecek, bunlar örgüte katıldıktan sonra da yoğun bir eğitim faaliyeti ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

### **2.5.3. Eğitimden Beklenen Yararlar**

Eğitim faaliyetleri, tüm işletmelerde yaşamsal bir öneme sahiptir ve işletmenin etkinliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, eğitimin bu rolü oynayabilmesi için sistemli bir şekilde planlanması gerekir. Bu planlama sayesinde, eğitimden beklenen çeşitli yararlar elde edilebilir. Eğitimin sağlayacağı yararlar, örgüte yararları ve personele yararları olmak üzere iki bölümde ele alınabilir.

Eğitimin örgüte yararları;[27, 26-27]

- Öğrenme zamanını azaltır. İşe yeni başlayan ve eski işçilere yeni işleri, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle öğretir.
- Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
- Yeni işe başlayanların uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırır.
- İşçinin işini bilerek ve doğru işe odaklanmasını sağlar.
- Özelliklerini geliştirerek zaman kayıplarını azaltır.

- İşçinin moralini ve motivasyonunu artırır, kendine olan güvenini geliştirir, kendini çalıştığı işe odaklanmasını sağlar.
- İşçinin olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yeteneklerini geliştirir.
- İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır.
- İletişimsizlikten ya da başarısızlıklardan kaynaklanan gerginlikleri azaltır, organizasyonel stres düzeyini düşürür.
- Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar.
- Daha iyi hizmet ya da daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır şeklinde sıralanabilir.

#### **2.5.4. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları**

Eğitim ve geliştirmenin hedefi, şirket ve örgütün esas hedefleri olan kar ve verimliliği yüksek düzeyde tutmak için önemli faaliyetleri yapmaktır. Bu faaliyetlerden biri de yeni teknolojilerdir. Şirketlerin yeni teknolojilerden yararlanması üretim ve hizmetin nitel ve nicel olarak artmasına neden olur. Bununla beraber eğitim ve geliştirme ile çalışma kazaları azalır. Sonda eğitim, işletmenin etkili ve verimli çalışmasına neden olur. [113]

Eğitim işlemlerinin ekonomik, toplumsal ve çalışanlar açısından amaçları bulunmaktadır.[61, 115]

##### ***a) Ekonomik Amaçlar***

Eğitimin ekonomik amacı, üretim için eğitim sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde en uygun noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi yöneticisini ve iş

göreneğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır.[55, 124]

### ***b) Toplumsal ve Bireysel Amaçlar***

Eğitim şirket dâhilinde var olan çeşitli çalışma birlikleri arasında kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışmaktadır. Nitekim konferanslar, seminerler, kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel ilişkileri geliştiren ve iyileştirme sağlayan önemli eğitim teknikleri olarak göze çarpmaktadır. Bu tür toplumsal çalışmalarda çeşitli görüşlerin ortaya çıkması, tartışılması bireyler arasında olumlu ilişkilerin arttırılmasına ve sorunların birlikte çözülmesi alışkanlığının edinilmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim toplumsal ve bireysel amaçlarını daha kısa ve ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse şu şeklide sıralamak mümkündür:[114]

- Çalışanları heveslendirmek,
- İşçilerin güvenlerinin arttırılması,
- İşçilerin bilgi ve yeteneklerini yükseltmek, yükselme olanakları sağlamak,
- İşçiler arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Çalışanlara başarılı olma yollarının açıklanması ve böylece iş tatmininin sağlanması,
- İşletmenin hedefleriyle, bireysel hedeflerin bütünleştirilmesi.

### **2.5.5. Eğitim ve Geliştirme Süreci**

Firmanın stratejik misyonu ile eğitim ve geliştirme programının amaçları arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır. Bu amaçlar, örgütün değişen stratejik ihtiyaçlarıyla uyum sağlamak için dönemsel olarak gözden geçirilmektedir. Amaçlar ifade edildikten sonra, eğitim ve geliştirme politikası belirlenir ve amaçları gerçekleştirmek için uygun yöntemlerden yararlanır.[20, 247]

Şirketin çalışanlarının etkinliğinin yükseltilmesi için, eğitim işlemlerinin işçilerin ve işletmenin ihtiyaçlarına cevaplayacağı şekilde yapılması gerekir.[17, 201]

Eğitim planlaması bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç farklı aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar:[51, 33-34]

- Örgütte eğitimle ilgili durumun incelenip ve karşıdaki zamanda çatmak istenen hedefin tayin edilmesi,
- Şirkette uygun bir eğitim programı düzenlemek ve hedeflere uygun dağıtılması,
- Programın hayata geçirilmesi için çalışmaların yapılması,
- Gerçekleştirilen eğitim işlemlerinin, hedeflere ulaşmada ne kadar başarılı olduğunun saptanmasıdır.

## BÖLÜM 3

# AZERBAYCAN'DAKİ İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

### 3.1.Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

Bildiğimiz gibi 1990'lı yıllarda Sovyetler Birliğinin yıkılmasından sonra Azerbaycan özgürlüğüne kavuştu. Bağımsızlık kazanıldıktan sonra Azerbaycan ekonomisinde bazı gelişmeler yaşandı. Azerbaycan'ın mevcut doğal gaz ve petrol rezervlerine yapılan yatırımlar, onun ekonomisini canlandırdı. Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerin sayısında artım yaşandı.

Azerbaycan ekonomisini ve genel olarak Azerbaycan'ın iş dünyasını üç döneme ayırmak mümkündür. Başlıca olarak Azerbaycan Cumhuriyetinin yaşadığı yirmi üç aylık dönemi, ikinci Sovyetler Birliği dönemini, son olarak ise ikinci kez bağımsızlık sonrası dönemi.

1918-1920'li yıllarda Azerbaycan ekonomisinde en çok payı petrol ve petrol ürünleri tutmaktaydı. Çok kısa dönemde hayatta kalan Azerbaycan Halk Cumhuriyetiyle ilgili araştırmalar arasında ne yazık ki, bu cumhuriyetin ekonomik tarihi, ticaret ilişkileri, bütçe siyaseti hakkında somut ve derin araştırılmış belgelere rast gelinmemektedir. Buna bakmayarak Azerbaycanın sahip olduğu ekonomik işlemler ve faaliyetlerle ilgili bazı belgeleri elde etmek mümkündür. Bu belgeler AHC'nin ekonomik faaliyetleriyle ilgili belli izlenimler edinmesine yardımcı olmaktadır. AHC hükümetinin Azerbaycan'da gerçekleştirdiği ekonomik faaliyetler genellikle 1919 yılında daha önemli olmuştur.[115]

Sovyetler Birliği döneminde, profesyonel kadro olarak bütünleşmiş bir kamu personeli olgusu olmadığı gibi, ortak bir personel yönetimi sistemi de yoktu. Büyük ölçüde kayırmacılığın belirlediği ve personel yönetiminin siyasallaştırıldığı bir kültürde, sayıları 130'a yaklaşan bakanlık ve devlet kurumlarının her biri, kendi personel sistemlerini geliştirmişlerdi. Bürokrasinin çıkarları, kamu yönetiminin gelişiminde ve devlet politikalarının oluşumunda baskın bir etmendi. Sovyetler

Birliği'nin kamu personeli yönetim sistemine genel olarak baktığımızda memur-işçi ayırımının olmadığını görmekteyiz. Özel sektörün gelişmediği, tüm işletmelerin de devlet kontrolünde olduğu için çalışanların da hepsi devletin işçileri sayılırdı. Ama Sovyetler Birliğinin idari teşkilatında memur statüsünde bulunan üç kategoriden söz edebiliriz. Birinci kategoriye Sovyetler Birliğini yöneten komite üyeleri ve federe devletlerin başında bulunan üst düzey yöneticiler dâhil edilir. İkinci kategoride ise alınan kararların icrası ile görevlendirilen memurlar bulunmaktaydı. Bu memurlar İş kanunu hükümlerine göre işe alınmaktaydı. Üçüncü kategoride bulunan memurlar ise günlük büro işleri ile görevlendirilmiş kişilerden oluşmaktaydı.[54, 33]

Gelişen dünyada teknolojinin değişmesi ile ulaşım imkanları da artmış, küresel piyasalarda da sermaye dolaşımı hızlanmış; bunun yanı sıra Azerbaycan'da da insan kaynakları pazarları zamanla küresel bir nitelik kazanmıştır. Bu sebeble Azerbaycan'da İKY'in örgütlerdeki yükselişinin ve öneminin artmasının şirketlerdeki stratejik değişmeler sonucu olduğu söylenebilir. İKY metotlarının artması, yöntemlerinin uygulanması ve stratejik bir olgu olarak tanıtması şirket yöneticilerinin küresel pazar ilişkilerinin küreselleşmenin getirdiği yeniliklere cevap niteliğinde doğması ve büyümesidir.[116]

1990'lı yıllarda şirketlerde çalışanlarla ilgilenen bölüm olan Kadrolar bölümü ancak işçilerin ücret ve diğer kendine ait işlerini yapan bir bölüm niteliği taşımaktaydı. Bazı şirketlerin ise Kadrolar şubesi bile yoktu. Bu durumda işçilerin şahsi işlerini muhasebeci yapmaktaydı. 1990'lı yıllardan sonra Kalite Yönetim Sisteminin anlayışının yaygınlaşması ile örgütlerde çalışana verilen değer artmıştır. Bundan sonra İnsan Kaynakları bölümü Kadrolar şubesinin yerini almağa başlasa da, ancak bir çok işletmenin faaliyetleri işçilerin işleri ile sınırlı olmaktaydı. Ama işlemlerin içerisine ödüllendirme, performans, değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar da girmeye başladı. Zamanla insan anlayışının önemi artmış ve doğru yere doğru çalışanın seçilmesi İK bölümünün önemli görevlerinden biri olmaya başladı. İşçilere koyulan yatırımın aslında örgütün hedeflerine ulaşması yönünde verimliliğin arttığını anlayan işletme yöneticileri çalışanların davranışına önem

verdiler. Daha sonralar büyük işletmelerde eğitim ve geliştirme bölümü daha da gelişerek İKY'in etken bölümü gibi faaliyet gösterdi. Günümüzde birçok işletme rekabette kaybetmemek için insanı yönetilmeli bir varlıktan çok, yatırım yapılması gereken bir varlık olarak görmeye başlamıştır. Bu tarz düşünce İKY'in işletmelerin önemli bölümlerinden biri haline gelmesinin en belirgin göstergesidir.

Sonda söyleye biliriz ki, Azerbaycanda İKY faaliyetleri dış yatırımlı şirketlerin yardımı ile modern faaliyetlere giderken, SSSB uygulamalarından da tam olarak kurtulmamıştır. [50]

### **3.2 Çalışmanın Amacı**

İnsan kaynakları yönetimi günümüz zamanında büyük öneme sahiptir. Çünkü insan unsuru işletmelerin önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerde çalışan işçilerin kalitesi ne kadar yüksek olursa, işletme o kadar verimli faaliyet gösterir. İşe alım zamanı yanlış kişilerin seçilmesi işletme için kötü sonuçlar verebilir.

Dünya genelinde insan unsuru işletmenin sahip olduğu en önemli değerlerden biridir. Bir işletmenin ayakta kalmaya bilmesi ve faaliyetini etkili ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi için iyi eğitim görmüş ve kaliteli elemana ihtiyacı vardır. Bu anlayış Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmeler açısından da geçerlidir.

Bu araştırmada Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili meseleler ele alınmağa çalışılmıştır.

### **3.3 Çalışmanın Yöntemi**

Bu araştırma Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Araştırmanın sonuçlandırılması için anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma için 22 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır. Sorular içerisinde Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan sayısı, insan kaynakları yönetimi bölümü, işe alım yöntemleri, ücret, isteklendirme gibi önemli konular yer almaktadır. Anket soruşturması zamanı sorular insan kaynakları yöneticilerine ve insan kaynakları ile

ilgili bölümlere sorulmuştur. Anketler anonim olarak yapılmıştır. Bu yüzden işletmelerin isimleri gösterilmemiştir. Anketler e-posta aracılığı ile yapılmıştır.

### **3.4 Verilerin Analizi**

Araştırma sürecinde 21 işletmenin insan kaynakları yönetimi ile ilgili elemanlarına anket yapılmıştır. İşletmeler hakkında genel bilgilere bakalım; işletmelerin % 35 hizmet, % 10 inşaat, % 15 sanayi, % 5 pazarlama, % satış, dekorasyon, % 5 İT, % 5 eğlence, % ham petrol ve doğal gaz, % 15 ise gıda sektöründe faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin % 19 5-10 yıl, % 19 10-15 yıl, % 9 15-20 yıl, % 24 1-5 yıl, % 29 20 yıldan daha çok zamandır faaliyet göstermektedir.

Araştırma sonucu işletmelerin %90 özel, %10 devlet işletmesi ortaya çıkmıştır. İşletmelerde çalışan sayısı ise; % 57 işletmede 200+, % 14 işletmede 100-199, % 19 işletmede 30-59, % 5 işletmede 10-29, % 5 işletmede 1-9 çalışan sayısı mevcuttur.

Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerin % 70 yerel sermayeli, % 25 yabancı sermayeli, % 5 ise hem yerel hem de yabancı sermayeden oluşmaktadır.

Anket sorularının sonucuna bakarsak, işletmenizde İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü var mı sorusuna; % 86 işletme evet var, % 14 işletme hayır cevabı vermiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü işletme içerisinde nasıl adlandırılmıştır sorusuna ise; % 76 işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi şubesi, % 9 işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı, % 5 işletmede Personel Yönetimi bölümü, % 10 işletmede şube yoktur cevabı gelmiştir. Araştırma yapılan işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili elemanların % 53 ekonomi, % 14 pedagoji, % 9 sosyolojiye, % 9 kimya, % 5 teknik, % 5 İnsan Kaynakları Yönetimi mezunu olmuştur, % 5 ise eğitimsizdir. Anket sorularına cevap veren İnsan Kaynakları Yöneticilerinin % 57 erkek, % 43 kadın olmuştur.

Anket sorularını cevaplayan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin eğitim düzeyleri ise; % 52 bakanlık, % 48 ise yüksek lisans eğitimlidir. Anket araştırmasında Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilerin işe alınma işlemi nasıl yapılır sorusuna; % 62 dış kaynaklardan iyi eğitilmiş çalışanların alınması,



% 38 ise işletme içi çalışanların kariyer yükselişine uygun olarak yapılmaktadır. İşletmenize yeni çalışanlar aldığınız zaman hangi kaynaklara üstünlük veriyorsunuz sorusuna; % 21 rakip işletmelerden ayrılan çalışanlara, % 16 serbest iş sahibi olan çalışanlara, % 26 yeni mezun olmuş öğrencilere , % 5 ise her üçüne üstünlük verdiklerini söylemişler. Yerde kalan kısım ise farklı cevaplar vermişler.

İşletmenize çalışan alırken rakip işletmelerin işe alım yöntemlerinden yararlanıyorsunuz sorusuna; % 86 işletme hayır, % 14 işletme ise evet cevabını vermiştir.

**Tablo 5. Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme**

	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum
➤ İşletmenizde tüm çalışanlar sınav sonrası işe alınmaktadır.	9	2	4	-	1
➤ İşletmenizde tüm çalışanlar namizedler ile görüşüldükten sonra işe alınmaktadır.	14	3	3	-	-
➤ İşletmenizde çalışanların seçimi İnsan Kaynakları müdürü tarafından yapılmaktadır.	4	8	2	3	-
➤ İşletmenizde çalışanların seçimi için komisyon yaratılmıştır.	8	1	3	3	2

Çalışmaya katılan işletmelerde işletmenize yeni alınan çalışanlara işe alıştırmaya yönelik eğitimler geçirilir mi sorusuna; % 86 işletme evet, % 14 işletme ise hayır cevabı vermiştir. İşletmenizde çalışanların performans değerlendirme sistemi var mı sorusuna; % 62 işletme evet, % 38 işletme ise hayır cevabı vermiştir.

İşletmenizde çalışanların ücret düzeylerini hangi sisteme göre tayin ediyorsunuz sorusuna; % 43 işletme pazardaki ücret düzeyine göre, % 43 işletme iş

yerinde gösterdiği performansa göre, % 9 işletme işletmede harcanan zamana göre, % 5 işletme ise ürettiği ürünün miktarına göre cevaplarını vermişler. İşletmenizde çalışanlara ilave telimler geçiriliyor mu sorusuna; % 76 işletme evet, % 19 işletme hayır, % 5 ise bilmiyorum cevabı vermiştir. İşletmenizde çalışanların işlerine karşı motivasyonlarının artması sizin için önemli mi sorusuna; işletmelerin hepsi evet cevabını vermiştir.

## SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Azerbaycan genç bir devlet olduğundan birçok alanlarda olduğu gibi İnsan Kaynakları Yönetiminde de bir takım sorunlar halen devam etmektedir. Öncelikle onu söylemek gerekir ki, Azerbaycan'da şu an işgücü piyasası hiç de iyi durumda değil. Çalışmak isteyen sayısı çok, iş yeri ise azdır. Çalışanlar çoğu zamanlar kendi haklarını talep edemiyorlar. Bu da onların mesai saatinden fazla çalışmasına, fakat fazla mesai almamasına, düşük ücret karşılığında çalışmasına ve diğer sosyal haklardan yoksun kalmasına neden olmaktadır.

Aynı sorunlar hem devlet kurumlarında, hem özel işletmelerde, hem de yıllarca ülkemizde faaliyet gösteren küresel şirketlerde gözlemlenebilir. Örneğin, bir küresel şirketin Bakü Ofisi ile Paris ofisini kıyaslırsak, Bakü ofisi çalışanlarının sosyal sigortasının mevcut olmadığını, fazla mesai parası almadıklarını, hafta sonu çalışıldığında ilave maaş almadığının şahidi olabilir, fakat Paris ofisi çalışanlarının şirketin sunduğu tüm hak ve avantajlardan fazlasıyla yararlandığını görebiliriz. Buna sebep, kabaca söylersek vatandaşlarımızın yeteri kadar bilgi sahibi olmaması veya hakkını talep etmesi durumunda işten atılabilme korkusu içinde olmalarıdır.

Fikrimce, bu sorunun zaman zaman giderilebilmesi için devletin kurumlarının vatandaşlara destek olması, bilgilendirici ücretsiz seminer sayısının artırılması ve bu öğretilenlerin sadece teoride kalmaması, uygulamaya dökülmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Ülkemizde yıllardır devam eden ve değişmeyen bir diğer sorun da yabancı uyruklu çalışanların buradaki şirketlere davet edilerek yüksek maaş karşılığı çok iyi pozisyonlarda çalıştırılırken, yerel personellerin daha az haklara sahip olması ve daha düşük ücretle çalıştırılıyor olmasıdır. Özellikle kendini geliştirmeye çok zaman ayıran, daha iyi yerlere gelebilmek için aralıksız olarak çalışan ve hedefleri büyük olan insanları umutsuz eden bu durum, ne yazık ki, senelerdir ülkemizde devam etmektedir. Örneğin, yurt dışında eğitim alan bir Azerbaycanlı ülkeye döndüğünde senelerce işsiz kalabilirken, ondan alanında çok da az bilgiye sahip olan yabancı bir

vatandaşa yerel şirketler tarafından cazip iş teklifi ve diğer sosyal olanaklar sunulabilir.

Bana göre, bu sorunun giderilebilmesi için, şirket yöneticilerinin ve İK sorumlularının bütçe planlamasına biraz daha azami dikkat göstermesi ve yabancı uyruklu vatandaşın gösterdiği performansın aynısını, hatta daha fazlasını kaliteli yerel personelin biraz daha fazla isteklendirme verildiği veya farklı avantajlar sunulduğu zaman gösterebileceğine inanması gerekmektedir. Veya aynı başlık altında ülkemizde faaliyet gösteren küresel bir şirkette vatandaşlarımızın karşılaştığı zorluklara da değinebiliriz. Örneğin, Azerbaycan'da dünya çapında bir şirketin Bakü temsilciliğinde aynı anda bütün bölüm müdürleri ve genel direktör yabancı uyruklu olabilmektedir ve Migrasya Komitesi için de bu durum normaldir. Fakat aynı global şirketin bir Avrupa temsilciliğine bakıyor olsak, orda bulunan departman müdürleri arasında lokal vatandaşların da olduğunu gözlemleyebiliriz. Farklı bir deyişle demek gerekirse, bazı Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren yabancı şirketler ve o şirkette çalışacak olan expat sayısı için birtakım kurallar ve kısıtlamalar mevcuttur. Aynı şey ülkemizde de geçerli olursa, yerel çalışanlar kariyer yükselişine inandıkları ve ikili standartların mevcut olmadığı ortamda çalıştıkları için daha motivasyonlu olacak, sonuç itibarıyla daha verimli olabilmek için iş performansında daha çok gayret gösterecektir.

Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde İKY sorunlarının bir diğeri ise, halen Sovyetler Birliği dönemindeki fikirlerin devam ediyor olmasıdır. Burada önemli nokta Kadrlar Şubesi anlayışından öteye geçememektir. Kadrlar Şubesi ancak işe alım, işe fesih edilmesi ve diğer formalite icabı gerekli olan kâtiplik işlerini içermektedir. Bu daha çok küçük ve orta işletmelerde ve bazı devlet kurumlarında gözükmektedir. Tabi ki, Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerin hepsinde durum böyle değildir. İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün bütün görev ve sorumluluklarının tam olarak yerine getirildiği şirketler de az değildir. Fakat bu örnekleri daha çok küresel şirketlerin Azerbaycan temsilciliklerinde görmekteyiz. Bu sorunun da giderilebilmesi için, bilgilendirici seminerlerin artırılması ve uluslararası

İKY programlarının ülkemizde uygulanmasının zorunlu hale getirilmesi çözüm olabilir.

Diğer bir sorun ise; işletme sahiplerinin sadece kendi elde edecekleri karı düşünüyor olmasıdır. Bu yüzden işletmenin diğer önemli bölümleri gibi İKY bölümüne de gereken ilgi gösterilmemekte ve bütçe ayrılmamaktadır. Oysaki işletmenin verimli ve uzun vadeli çalışma bilmesi için iyi eğitilmiş insan kaynakları yöneticilerine ve yüksek motivasyonlu çalışanlara ihtiyacı vardır. Aslında, benim şahsi düşünceme göre işletme sahipleri karşılaştığı bürokratik engeller yüzünden bu sorunlarla tam olarak ilgilenmiyorlar. Devlet olarak kalkınmak istiyorsak, işletmeler karşısında olan aşılması mümkün olan engelleri kaldırmamız gerekir. Ülkede serbest piyasa olduğu zaman işletmeler birbiriyle rekabet edebilmek ve faaliyetini uzun dönemli devam ettirebilmeleri için kendilerini daha da geliştirmek zorunda kalacaklar.

Bir diğer sorun ise; bazı işletmelerde İKY sorumluların şirkete yeni personel seçerken aday karşısında adayın başvurduğu pozisyon için gerekli olmayan bazı afaki talepler koyuyor olmasıdır. Buna çok yıllık staj, yabancı dil Bilikleri ve diğer talepleri örnek gösterebiliriz. Örneğin, birçok iş ilanı sitelerinde mükemmel Rusça dil bilgisinin zorunlu olduğunu her 5 iş ilanından 3’de görebiliriz. Rusçanın uluslararası bir dil olmamasına rağmen, maalesef yıllardır Rusçaya verilen önem azalmamış, tam tersi artmıştır. Buna sebep ise, şirket yönetiminde, özellikle devlet kurumlarında ve bankalarda halen SSCB düşünceli insanların yer almasıdır. Fikrimce bu sorunun da giderilebilmesi için devlet müdahalesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, genç ve kendini geliştirmiş insanlara şirketlerde ve önemli devlet kurumlarında söz sahibi olabilecekleri pozisyonlar sunulursa, bu sorunun çözümü için bazı başlangıç adımları atılmış olabilir.

Son olarak, ülkemizin de diğer kalkınmış ülkeler seviyesine ulaşması için uzun vadeli, üzerinde iyice düşünülmüş ekonomik planlar yapılmalıdır. İnsan unsuru bir ülkenin sahip olduğu en büyük değerdir. Bir ülkenin ne kadar geliştiği, onun genç

vatandaşlarını ne kadar eğitmesi ile ölçülebilir. İyi eğitim görmüş insan çalıştığı işletmeye de iyi katkı sağlayacaktır.

## SONUÇ

Yaptığımız çalışmada öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimi açıklanmış ve Azerbaycan'da işleyişine bakılmıştır. Uluslararası ticaretin artması ile birlikte işletmeler devamlı kar elde etmeleri ve ayakta kalmaları için birbirleriyle rekabet halindedirler. Bu rekabette üstünlük elde eden işletme tabii ki en iyi insan kaynaklarına sahip olanlardır.

Azerbaycan bağımsızlık kazandıktan sonra ülkeye yatırılan sermayelerle birlikte bir canlanma yaşanmaya başlamıştır. Ülkede hem yabancı hem de yerel işletmelerin sayısında artım olmuştur. Bu ise Azerbaycan iş dünyasında rekabet halini artırmıştır. Ve on zamanlarda görünüyor ki, ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler İnsan Kaynakları Yönetimine önem vermektedir.

Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilerin işe alınma işlemi; % 62 dış kaynaklardan iyi eğitilmiş çalışanların alınması, % 38 ise işletme içi çalışanların kariyer yükselişine uygun olarak yapılmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerde işleme çalışan alırken rakip işletmelerin işe alım yöntemlerinden % 86 işletme istifade ediyor, % 14 işletme ise yararlanmıyor.

Ülkemizde faaliyet gösteren % 86 işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü bulunmaktadır. % 14 işletmede ise başka isim altında faaliyet göstermektedir.

## KAYNAKLAR

1. Acar, Ahmet Cevat, **Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitimi Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma**, Personel Yönetimi Dergisi, 2000, Temmuz-Ağustos,
2. Âdem UĞUR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2003,
3. Ali HALICI, Cemile FÜSUN, **Terör Krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19/1, 2017
4. Asuman ULUÇINAR TÜRKEL, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Yayınları. NO: 132, İstanbul, 1999,
5. Ayhan KARAKAŞ, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Programlarının Önemi**, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C:4 S:7, 2014,
6. Ayşe ÜNAL, **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Kamu-İş Dergisi 2002,
7. Ayşe KOCABACAK, **Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Çalışma**, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2006,
8. Baki AKSU, **Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, İstanbul 2015,
9. Baysal Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1993,
10. Betül GÜMÜŞ, **İş Analizinin İKY açısından önemi ve diğer İK fonksiyonları ile olan ilişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2005,
11. Bintuğ AYTEK, **İşletmelerde İnsan gücü Planlaması**, Ankara: Kalite Matbaası, 1978,
12. Burcu ÇELİK, **Denizcilik Endüstrisinde İnsan Kaynakları Planlaması: Türk Gemi Adamlarına Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2014,
13. Burhan AYKAÇ, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999,



14. Bülent BAYAT, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği**,Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3 (2008),
15. Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu AMME İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.149,
16. Canman, A.Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, TODAİE Yayınları, Ankara 1995,
17. CavideUYARGIL ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, baskı 3, Beta yayınları, İstanbul 2008
18. Coşkun CAN AKTAN, **2000’li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri:3-İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul 1999,
19. U. DOLGUN, **İnsan kaynakları yönetimi**, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2010,
20. Dursun BINGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım, 2006,
21. Ebubekir TORUN, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tanımı**, Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007,
22. Elif KARABULUT, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü**, Anahtar Yayıncılık, Ankara 1999,
23. Eren ÖĞÜTOĞULLARI, Teamon AKPINAR, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Gelişimi: Klasik, Neo-klasik ve Modern Örgüt Kuramları**, İş Yazıları Dergisi, Sayı 6, 2016
24. FatimeALİYEVA,**Azərbaycan’daki İşletmelerde Eleman Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi, Azərbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Bakü 2015,
25. G. Küçükkaya,**İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006,
26. Gülsün ERİGÜÇ, Gülpembe ERGİN, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi:Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:6, sayı 1,
27. HamdiyeUYGUN, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015,

28. Harun DEMİRKAYA, **Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 27, Temmuz-Aralık 2006,
29. Hasan ALP ATİK, **Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin Değerlendirilmesi: İstanbul-Beyoğlu Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir 2015,
30. Hava Çavdar, Mehmet Çavdar, **İşletmelerde İş gören Bulma Ve Seçme Aşamaları**, Journal of Naval Science and Engineering, sayı. 6, No.1, 2010,
31. Hüseyin KÜCÜ, **Promethee Sıralama Yöntemi İle Personel Seçimi Ve Bir İşletmede Uygulanması**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2007
32. İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa yayınları, İstanbul 1999,
33. İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık. Baskı 1, İstanbul: 2004,
34. Kamil Ufuk BİLGİN, **Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37, Sayı 2, Haziran 2004,
35. Kerem KAPTANGİL, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine olan Etkileri**, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı: 2
36. M. Hanefi Kalp, **İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veri tabanı Kullanımının Önemi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18/2 (2016),
37. M.ŞerifŞİMŞEK ve H.SerdarÖGE, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Yayınevi, 2001,
38. Mehmet DENİZ, Ahmet ÜNAL, **İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama**, e- Journal of of New World Sciences Academy, Cilt 2, No 2, 2007
39. Mehmet Lütfi ARSLAN, **İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, 2012,
40. Murat AKÇAKAYA, **İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulanması**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2008,

41. Mustafa ÇELIKTEN, **Neden İş Analizi Yapılmalı?**Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 18Yıl: 2005/1,
42. Mustafa KESEN, **İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi**, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 3, 2016,
43. Müge KOÇAK, **Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ortaya Çıkan Değişimler Ve Türk Kamu Yönetimi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2015,
44. Nihat DEMİRTAŞ, **Otel İşletmeciliği**, Ankara Üniversitesi, Uzaktan eğitim Yayınları N 67, Ankara 2010,
45. Nilisu ABALI, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikoteknik Testler ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2015,
46. Nizamettin KOÇ, **İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi,
47. Nuri TORTOP ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimini**, Nobel Yayını 2007,
48. Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 1998
49. Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim 2000,
50. RagifGASİMOV, **Azerbaycan'daki işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ulusal düzeyde çözüm Önerileri**, doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
51. RakifFERECOV,**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü 2011,
52. Ramazan GEYLAN ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C Anadolu Üniversitesi yayını No 2900, Açık öğretim Fakültesi yayını No 1857,
53. Ramazan TİYEK,**Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma**, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5(1),
54. Recep REHİMLİ, **Azerbaycan Devlet Personel Yönetimi**, Kültür Ajans Yayınları No:128, Ankara 2011,
55. Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle.4.** Baskı. Bursa: Furkan Ofset.2009,
56. Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, baskı 5,

57. Serpil TÜRKMEN, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Kamu Sektöründe Kalite Oluşumunda Yeri ve Önemi**, Yüksek Lisans Dönem Projesi, İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 2013,
58. Süleyman BAYRAMMURADOV, **İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Talep Tahmin Yöntemleri ve İnsan Kaynakları Maliyetleri Hesaplaması**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, İstanbul, 2009, .
59. Şaban ESEN, Eda ADATEPE, **İnsan Kaynakları Planlama Araç Ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Çalışma**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 10, Sayı 53,
60. Şükrü MUSLU, **Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının önemi**, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 2014, Cilt: 3, Sayı: 5,
61. Uğur DOLGUN, **Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2007,
62. Umut EROĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale'de İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Çanakkale 1999,
63. Yeter DEMİR, Mustafa Fedai ÇAVUŞ, **İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri**, Akademik Bakış Dergisi, sayı 20, 2010,
64. Yiğit ATAÖĞLU, **Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara, 2009,
65. Yücel YILMAZ, **İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 9/1 2007,
66. ZeyyatSABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000,
67. ZeyyatSABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Bursa, Rota Ofset, (B.7), 1994, s. 124

## ELEKTRON KAYNAKLAR

68. <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/> 12.11.17
69. <https://essays.pw/essay/emergence-of-human-resource-management-business-essay-33089> 13/11/17,19:34
70. <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>.  
14/11/17,16:22
71. <http://www.universityofcalicut.info/cuonline/exnotif/ex5462.pdf>
72. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/10696/1/Guidelines%20In%20human%20resources%20managment.pdf>
73. <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html?m=1> 12.11.17
74. <http://senolbabuscu.com/index.php/diger-yazilarim/insan-kaynaklari-yonetimi/14.11.17>
75. <http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-dunu-bugunu-ve-yarini/10495450> 13.11.17
76. <http://www.egitirim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-17-savas-ve-uygarlik-kasim-2007/229-personel-yonetiminden-insan-kaynaklari-yonetimine-gecis>  
15/12/17,15:36
77. <http://ik-sosyal-medya-grubu.blogcu.com/personel-yonetiminden-insan-kaynaklari-yonetimine-gecis/11302888>16/12/17
78. [http://www.hrmguide.co.uk/introduction\\_to\\_hrm/from-personnel.htm](http://www.hrmguide.co.uk/introduction_to_hrm/from-personnel.htm) 16.12.17
79. <https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar/> 28.12.17
80. <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-hrm-and-personnel-management/> 28.12.17
81. [https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR\\_DP\\_16\\_Personnel\\_Management\\_to\\_HR\\_%20KeyIssues\\_Challenges.pdf](https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_DP_16_Personnel_Management_to_HR_%20KeyIssues_Challenges.pdf).
82. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/> 25.12.17
83. <https://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/9693-insan-kaynaklari-yonetimi-human-resources-management.html> 29.12.17
84. <https://www.ukessays.com/essays/business/internal-and-external-factors-affecting-organisational-behaviour-business-essay.php>
85. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-isletme-icin-onemi/>25.12.17

86. <https://www.iienstitu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-neden-onemlidir/> 22.12.17
87. <https://therith.files.wordpress.com/2011/05/the-importance-of-hrm-for-organizatioin.pdf>
88. <http://blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklarinin-onemi/Blog/?BlogNo=132353>  
12.27.17
89. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/188002>
90. <http://www.job-analysis.net/G000.htm> 27.12.17
91. <http://www.ikdunyasi.com/tr/is-analizi-nedir/> 27.12.17
92. <https://research-methodology.net/job-analysis-as-an-important-hrm-function/>  
02.01.2018
93. <https://www.guncelpsikoloji.net/arastirma-yontemleri/arastirma-yontemleri-gozlem-ve-turleri-h5980.html> 05.01.2018
94. [http://www.phdernegi.org/wp-content/uploads/2016/03/veri\\_toplama\\_yontemleri.pdf](http://www.phdernegi.org/wp-content/uploads/2016/03/veri_toplama_yontemleri.pdf)
95. <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm> 03.01.2018
96. <http://www.egitirim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/186-insan-kaynaklari-planlamasi> 03.01.2018
97. <http://hrcsuite.com/human-resource-planning/> 04.01.2018
98. <http://slideplayer.biz.tr/slide/2698994/>
99. <http://notoku.com/insan-kaynagi-ihityacinin-talebinin-belirlenmesi/> 08.01.2018
100. <http://aykutgoksel.org/duyuruar/IKY%20PDF/5.b%C3%B6l%C3%BCm.pdf>
101. <http://www.managementnote.com/process-of-human-resource-planning/>  
09.01.2018
102. <https://umutguler.wordpress.com/insan-kaynaklari-yonetimi/> 11.01.2018
103. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlamasini-etkileyen-faktorler/>  
12.01.2018
104. <http://notoku.com/personel-bulma/> 10.01.2018
105. [105.http://www.udybelgesi.com/insan\\_kaynaklari\\_y%C3%B6netimi\\_insan\\_kaynaklari\\_y%C3%B6netiminin\\_islevleri.asp](http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp) 10.01.2018
106. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) 18.01.2018
107. <https://www.slideshare.net/JonathanVincent/orientation-hrm> 15.01.2018
108. <http://gazi.edu.tr/posts/download?id=152303>.
109. <http://notoku.com/ise-alistirmada-kullanilan-yontemler/> 19.01.2018
110. <http://notoku.com/ise-alistirmada-kullanilan-yontemler/> 20.01.2018
111. <http://slideplayer.biz.tr/slide/2296652/> 21.01.2018

112. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/288911>.
113. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/69865>.
114. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/288911>.
115. [http://www.azerbaijans.com/content\\_716\\_tr.html](http://www.azerbaijans.com/content_716_tr.html)
116. <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/AZERBAYCAN-ISLETMELRINDE-PERSONEL-YONETIMINDEN-INSAN-KAYNAKLARI-YONETIMINE-GEÇİS.pdf>
117. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01567728/document>
118. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/21196/21540>
119. <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wpcontent/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-28-1997-5.pdf>.

## **EK 1**

Bu anket “AzərbaycandakıMüəssisələrdə İnsan ResurslarıİdarəEdilməsi: ProblemlərvəHəll Yolları” adlı dissertasiya işi AzərbaycanDövlətİqtisadUniversitetiBeynəlxalqMagistraturavəDoktoranturamərkəzinintələbəsiAyxanƏhmədovtərəfindəhazırlanmışdır. Suallaraverəcəyiniz doğru vəsəmicavablar çalışmanın doğru sonluğa çatması üçün çoxönəmlidir. **Təşəkküredirəm.**

### **MÜƏSSİSƏ HAQQINDA**

#### **1. Müəssisənizinfəaliyyətgöstərdiyisahə:**

- Gida
- Bank-Maliyyə
- Xidmət
- İnşaat
- Sənaye
- Digər

#### **2. Müəssisənizdəümumi işçi sayı:**

- 1-9
- 10-29
- 30-59
- 60-99
- 100-199
- 200+

#### **3. Müəssisənizneçə ildir fəaliyyətgöstərir:**

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- Daha çox

#### **4. Mülkiyyət formasına görə müəssisəniz:**

- Dövlət



- Özəl

**5. Qurulmasərmayəsinəgörə müəssisəniz:**

- Yerli sərmayə
- Xarici sərmayə
- Digər

**ŞƏXSİ MƏLUMAT**

**6. Cinsiyyətiniz:**

- Kişi
- Qadın

**7. Yaşınız:**

- 15-25
- 26-35
- 36-45
- 46 +

**8. Təhsiliniz:**

- Orta
- Bakalavr
- Magistr
- Doktorantura

**9. Vəzifəniz :**

**İNSAN RESURSLARI ŞÖBƏSİ VƏ FƏALİYYƏTLƏRİ:**

**10. Müəssisənzdə insan resurslarışöbəsi var?**

- Bəli
- Xeyr

**11. İnsan Resurslarışöbəsimüəssisədəxilində necə adlandırılıb?**

- İnsan Resurslarışöbəsi
- Kadrlarşöbəsi
- Digər

**12. İnsan Resursları müdürü hansı ixtisasın məzunudur?**

- İqtisadiyyat
- Pedaqoji
- Sosiologiya
- Digər

**13. İnsan Resursları müdürünün neçə illik iş təcrübəsi var?**

- 1-3
- 3-5
- 5-10
- Daha çox

**14. Müəssisənizdə rəhbər vəzifə boşaldığı zaman işə alma prosesinə cəhəyata keçirilir?**

- Müəssisədə xil işçilərin vəzifə yüksəlişinə əsasən
- Xaricə mən bələrdən təcrübəli rəhbərincə lbedilməsi ilə

**15. Müəssisənizə yeni işçilərgötürdükdə hansılara daha çox üstünlük verirsiniz?**

- Yeni məzun olmuş tələbələr
- Rəqib müəssisədən ayrılan işçilər
- Sərbəst iş sahibi olan insanlar
- Digər

**16. İşçilərin seçilməsinə mərhələlərində müəssisənizdə hansı formalardan istifadə edilməkdədir?**

	Tamamilə razıyam	Qismən razıyam	Razı deyiləm	Qəti razı deyiləm	Qismən razı
➤ Müəssisənizdə bütün işçiləri təhəvilə seçilərə kişə alınmaqdadır.					
➤ Müəssisənizdə bütün çalışanlar namizədləri görüşmələrdən sonra işə alınmaqdadır.					

➤ Müəssisənizdə işçilərin seçimi İnsan Resursları müdürü tərəfindən edilməkdədir.					
➤ Müəssisənizdə işçilərin seçimi üçün komissiyaya yaradılmışdır.					

**17. Müəssisənizə işçi alarkən rəqib müəssisələrin işə alım metodlarından istifadə edirsiniz?**

- Bəli  
 Xeyr

**18. Müəssisənizdə işə yeni alınanlara işə alışdırma təlimləri keçirilirmi?**

- Bəli  
 Xeyr

**19. Müəssisənizdə işçilərin performansını müəyyən zaman ərzində dəyərləndirən performans dəyərləndirmə sistemi varmı?**

- Bəli  
 Xeyr  
 Bilmirəm

**20. Müəssisənizdə işçilərin əmək haqqlarının əyərətə yinedirsiniz?**

- Bazardakı əmək haqqı miqdarına görə  
 İş yerində keçirdiyi vaxta görə  
 İş yerində göstərdiyi performansa görə  
 İstehsal etdiyi məhsulun miqdarına görə

**21. Müəssisənizdə işçilər əlavə təlimlər keçirilirmi?**

- Bəli  
 Xeyr  
 Bilmirəm

**22. Müəssisənizdə işçilərin işlərinə qarşı motivasiyasının yüksəldilməsi sizin üçün önəmlidir mi?**

- Bəli  
 Xeyr

