



**T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PERSONEL
TEDARİKİ UYGULAMALARINDA İŞKUR'UN YERİ VE
ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Ahu ÖZBEK

Çorum 2019

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PERSONEL TEDARİKİ
UYGULAMALARINDA İŞKUR'UN YERİ VE ETKİNLİĞİ
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Ahu ÖZBEK

**Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğretim Üyesi Menekşe ŞAHİN**

ÇORUM-2019

KABUL VE ONAY

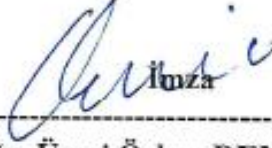
Ahu ÖZBEK tarafından hazırlanan *İşletmelerde İnsan Kaynakları Personel Tedariki Uygulamalarında İŞKUR'un Yeri ve Etkinliği Üzerine Bir Alan Araştırması* başlıklı bu çalışma, 19.06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza



Dr. Öğr. Üyesi Gökben BAYRAMOĞLU (Başkan)

İmza



Dr. Öğr. Üyesi Özlem DEMİR (Üye)

İmza



Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza

Doç. Dr. İker SAKINÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdür Yardımcısı

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı beyan ederim. (31./05/2019)

İmzası



Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve SOYADI

Ahu ÖZBEK

ÖZET

ÖZBEK, Ahu. *İşletmelerde İnsan Kaynakları Personel Tedariki Uygulamalarında İŞKUR'un Yeri ve Etkinliği Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2019.

Bu araştırmanın amacı Türkiye'de kamu istihdam kurumu olarak Türkiye İş Kurumu'nun (İŞKUR), işletmeler tarafından personel tedariki konusunda hangi ölçüde kullanıldığının araştırılarak, işletmelerin personel tedariki konusunda İŞKUR'u kaynak olarak kullanıp kullanmama nedenleri hakkında tespitlerde bulunmak ve İŞKUR'un bu konuda etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunmaktır. Bu amaçlara ulaşmak için Nisan-2019'da Çorum ilinde faaliyet gösteren elli ve üzeri çalışanı olan yüz tane işletme ile yüz yüze anket yapılmıştır. Anket sonuçlarının çözümlenmesi SPSS 18.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin dönüştürülmesinde yüzde ve frekansları gösteren tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde literatür araştırması yapılmış olup, insan kaynaklarıyla ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde İŞKUR hakkında genel bilgiler, Kurumun istihdam politikaları, personel tedarik kaynağı olarak İŞKUR'un yeri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise İŞKUR ile ilgili bir alan araştırması yapılmış ve bu araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan çalışmada, araştırma evrenindeki işletmeler ve personel temini için İŞKUR'la irtibat kurup kurmadıkları, işletmelerin faaliyet süreleri, sektörleri, insan kaynakları planlama sıklığı, açık işlere yönlendirilen kişilerin uygunluğu, Kurum personelinin memnuniyet durumları gibi verilere göre karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin personel tedariki için yüzde 70 oranında İŞKUR'a başvuruda bulunduğu, başvuruda bulunmayan yüzde 30'luk kısmın ağırlıklı olarak İŞKUR'un bürokratik işlemlerini çok fazla bulduğundan başvurmadıkları, personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçen işletmelerin İŞKUR'un bürokrasisini ve sistemini yüzde 62,9 oranla normal bulduğu, işletmelerin tamamının İŞKUR personelinin tutum ve davranışlarından yüzde 83 oranla memnun olduğu gibi sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Personel Tedariki, İnsan Kaynakları Yönetimi, İŞKUR.

ABSTRACT

ÖZBEK, Ahu. *A Field Study on İŞKUR's Place and Effectiveness in Human Resources Personnel Procurement Applications in Enterprises*, (Master Thesis). Çorum, 2019.

The aim of Turkey Employment Agency as a public employment agency in Turkey this study (İŞKUR), which is considerably investigating whether used on the supply of staff by business, the business of the staff observations about reasons not to use the İSKUR resources on the supply available and İŞKUR in this regard to increase efficiency. In order to achieve these goals, a face-to-face survey was conducted with fifty and over fifty employees in the province of Çorum in April-2019. The results of the survey were analyzed with SPSS 18.0 software. Descriptive statistics showing percentage and frequency were used for the conversion of the data.

In the first part of the study, literature research has been done and conceptual information about human resources is included. In the second part, general information about İŞKUR, employment policies of the Institution, information on the place of İŞKUR as a source of personnel supply are given. In the third section, a field study was conducted about İŞKUR and the results of this study were included.

In this research, whether the companies in the research universe contacted with İŞKUR and the duration of activities of the enterprises, their sectors, the frequency of human resources planning, the suitability of the persons directed to open jobs, the satisfaction of the personnel of the institution were compared. As a result of the research, 70 percent of the employers apply for İŞKUR, 30 percent of the applicants do not apply because they find the bureaucratic procedures of İŞKUR too; The results were found to be normal compared to the rate of 62.9 percent, and all of the enterprises were satisfied with 83 percent of the attitude and behaviors of İŞKUR staff.

Keywords: Personnel Supply, Human Resources Management, İŞKUR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÖN SÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL TEDARİKİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE TANIMI.....	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	5
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları.....	6
1.2.3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	7
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ	9
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI.....	10
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	12
1.5.1. İşgücü Planlama.....	12
1.5.2. Personel Seçme ve Yerleştirme.....	12
1.5.3. İş Değerlemesi ve Ücretlendirme.....	13
1.5.4. Performans Değerlendirme	14
1.5.5. Eğitim ve Oryantasyon.....	14
1.5.6. Kariyer Planlama ve Geliştirme	16
1.5.7. Ödüllendirme.....	16
1.5.8. Disiplin	16
1.5.9. Endüstriyel İlişkiler	17

1.5.10. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	17
1.5.11. Özlük İşleri.....	18
1.6. PERSONEL TEDARİK SÜRECİ VE ÖNEMİ	18
1.6.1. Personel İhtiyacının Tespiti.....	19
1.6.2. Personel Seçim Süreci	19
1.7. PERSONEL TEDARİK KAYNAKLARI	21
1.7.1. İç Kaynaklar	22
1.7.1.1. Terfi /Yükselme	23
1.7.1.2. İç Transferler/Nakil	24
1.7.1.3. Rotasyon ve Rütbe İndirimi.....	25
1.7.1.4. Gayri Resmî Araştırma.....	25
1.7.2. Dış Kaynaklar.....	25
1.7.2.1. Özel İstihdam Büroları	26
1.7.2.2. Duyurular /İlanlar	27
1.7.2.3. Doğrudan Yapılan Başvurular	29
1.7.2.4. Sendika ve Mesleki Kuruluşlar.....	30
1.7.2.5. İşletmelerde Çalışan Personel Tavsiyeleri.....	30
1.7.2.6. Yönetici Araştırmaları / Beyin Avcılığı	31
1.7.2.7. Eğitim Kurumları.....	32
1.7.2.8. İnternet ve İnsan Kaynakları Siteleri	33
1.7.2.9. Sosyal Medya Yoluyla İşe Alım.....	35
1.7.2.10. Türkiye İş Kurumu	35

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL TEDARİK KAYNAĞI OLARAK TÜRKİYE İŞ KURUMU

2.1. KURULUŞU VE GELİŞİMİ	36
2.2. HUKUKİ VE İDARİ YAPISI.....	39
2.3. PERSONEL DURUMU.....	42
2.4. KURUMUN GÖREVLERİ.....	42
2.5. İSTİHDAM POLİTİKALARI.....	43
2.5.1. Pasif İstihdam Politikaları.....	44
2.5.1.1. İşsizlik Ödeneği	44

2.5.1.2. Ücret Garanti Fonu	45
2.5.1.3. Kısa Çalışma Ödeneği	46
2.5.1.4. İş Kaybı Tazminatı	47
2.5.1.5. Yarım Çalışma Ödeneği	47
2.5.2. Aktif İstihdam Politikaları	48
2.5.2.1. Aktif İşgücü Hizmetleri	49
2.5.2.1.1. Mesleki Eğitim Kursları	49
2.5.2.1.2. İşbaşı Eğitim Programı	50
2.5.2.1.3. Girişimcilik Eğitim Programları	51
2.5.2.1.4. Toplum Yararına Programlar	52
2.5.2.2. İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri	52
2.5.2.2.1. İş Arayan Danışmanlığı Hizmetleri	55
2.5.2.2.2. İşveren Danışmanlığı Hizmetleri	55
2.5.2.2.3. Eğitim Kurumlarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri	56
2.5.2.2.4. Danışmanlık Hizmetleri ile İlgili Tanıtım Faaliyetleri	56
2.5.2.2.5. Meslek Araştırması ve İş Analizi Çalışmaları	57
2.5.2.2.6. İşgücü Piyasası Analiz Çalışmaları	58
2.5.2.2.7. İşe Yerleştirme Hizmetleri	59
2.6. PERSONEL TEDARİK KAYNAĞI OLARAK İŞKUR'UN İŞE YERLEŞTİRME HİZMETLERİ.....	59
2.6.1. Eşleştirme Hizmetleri	59
2.6.2. İşe Yerleştirme Hizmetlerinde İŞKUR	60
2.6.2.1. Yurt İçi İşe Yerleştirme	61
2.6.2.1.1. Özel Sektör İşe Yerleştirme	61
2.6.2.1.2. Kamu Sektöründe İş Yerleştirme	64
2.6.2.2. Yurt Dışı İşe Yerleştirme	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇORUM İLİNDEKİ İŞLETMELERE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI

3. ARAŞTIRMA TANIMLANMASI	67
3.1. ARAŞTIRMA SAHASINA AİT GENEL BİLGİLER	67
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	68

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	68
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	68
3.3.2. Araştırmanın Kısıtları	69
3.3.3. Sayıtlılar.....	69
3.3.4. Veri Toplama Araçları	69
3.3.5. Verilerin Analizi	70
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	70
3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Tanımlayıcı Bilgileri	70
3.4.2. Genel Olarak İnsan Kaynakları ve Personel Tedarik Süreci	72
3.4.3. Personel Tedariki Konusunda İŞKUR İle Etkileşimleri.....	75
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA.....	98
EKLER	109
EK-1. ANKET FORMU	110

TABLULAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Türkiye Genelinde İŞKUR'un İşe Yerleştirme Faaliyetleri	63
Tablo 2.2. Çorum İlinde İŞKUR'un İşe Yerleştirme Faaliyetleri.....	64
Tablo 3.1. Katılımcıların Pozisyonu	71
Tablo 3.2. İşyerlerinin Faaliyet Süreleri	71
Tablo 3.3. İşyerlerinin Faaliyet Konusu	72
Tablo 3.4. Personel Tedarik Sürecinin Kim/Hangi Birim Tarafından Yürütüldüğü	72
Tablo 3.5. İşyerinde İnsan Kaynakları Planlama Sıklığı	73
Tablo 3.6. Personel Tedarikinde Kullanılan Kanallar	73
Tablo 3.7. İşe Alımda Değerlendirme Süreci	74
Tablo 3.8. İşe Alımda Kullanılan Teknikler	75
Tablo 3.9. İŞKUR İle İrtibat Kurulan İşlemler	76
Tablo 3.10. Personel Tedariki İçin İŞKUR'a Başvuru Sıklığı	76
Tablo 3.11. Personel Tedarikinde İŞKUR İle İletişim Sorumlusu	77
Tablo 3.12. Personel Tedarikinde İŞKUR'a Başvurulan Yollar	77
Tablo 3.13. İŞKUR'a Personel Tedariki Başvurularında Meslek Türleri	78
Tablo 3.14. İŞKUR'a Personel Tedariği Başvurularında Cinsiyet	79
Tablo 3.15. İŞKUR'a Personel Tedariki Başvurularında Yaş Grupları	79
Tablo 3.16. İŞKUR Tarafından Yönlendirilen İş Arayanların Başvuruya Uygunluğu ...	80
Tablo 3.17. İŞKUR Personelinden Memnuniyet Durumu	80
Tablo 3.18. İŞKUR'un Bürokrasisi ve Sistemi Hakkında Görüş	81
Tablo 3.19. İŞKUR Hizmetlerinin Değerlendirilmesi	81
Tablo 3.20. İşyerlerinin Faaliyet Sürelerine Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki	83
Tablo 3.21. İşyerlerinin Faaliyet Konusuna Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki	84
Tablo 3.22. İnsan Kaynakları Planlama Sıklığına Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki.	85
Tablo 3.23. Yönlendirilen İş Arayanların Başvuruya Uygunluğuna Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki	86
Tablo 3.24. İŞKUR Personelinden Memnuniyet Durumuna Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki	87

Tablo 3.25. İŞKUR'un Bürokrasisi Ve Sistemi Hakkında Görüşlere Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki	88
Tablo 3.26. Personel Tedariki Konusunda İŞKUR'un Hizmetlerinin Değerlendirilmesine Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki	89



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DPT	: Devlet Personel Teşkilatı
E-posta	: Elektronik posta
İEP	: İşbaşı Eğitim Programı
İİBK	: İş ve İşçi Bulma Kurumu
İLO	: Uluslararası Çalışma Teşkilatı
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
No	: Numara
ÖSYM	: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	: Sivil toplum kuruluşu
TL	: Türk Lirası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TYP	: Toplum Yararına Program
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Yy.	: Yüzyıl

ÖN SÖZ

Bu çalışmada; Çorum ilinde faaliyette bulunan elli ve üzeri çalışan sayısına sahip işyerlerinin personel tedarik süreçleri ve personel tedarik kaynağı olarak Türkiye İş Kurumu'nun (İŞKUR) uygulamalarından faydalanma durumları araştırılmış olup, Kurumun personel tedarik kaynağı olarak yeri ve etkinliğinin incelenmiştir.

Çalışma boyunca bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, özverisi ve katkılarıyla tezimi tamamlamama destek olan değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Menekşe ŞAHİN'e, çalışmanın başlangıcından itibaren yardım ve desteğini esirgemeyen sevgili eşim Murat ÖZBEK'e, çalışmanın en zor tarafını oluşturan alan araştırmasının uygulanmasında destek ve katkılarını sunan çalışma arkadaşlarıma, alan araştırması için anket formunu cevaplandıran tüm işyeri yöneticilerine çalışmaya olan katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak, her konuda olduğu gibi bu konuda da yanımda olan ve cesaretlendiren aileme teşekkürü borç bilirim.

Mayıs, 2019

Ahu ÖZBEK

GİRİŞ

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde yaşanan tüm gelişmeler ışığında, uluslararası rekabet edilebilirlikte insan kaynaklarının niteliği rekabetin odak noktası haline gelmiştir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirmek ve sürdürmek için sahip olduğu işgücünün niteliği, etkinliği ve verimliliği her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmek ve rekabette güçlü olabilmesi için gerekli olan insan kaynağını sağlayabilmek amacıyla işletmeler için uygun personel tedariki ve seçimi de önem kazanmıştır. Nitelikli adaylara ulaşmak, en fazla verim sağlayacak insan kaynağını bulmak işletmeler açısından önemli bir amaçtır. Bu amaç doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi bölümleri sadece personel bulmak, özlük işleri yapmak gibi geleneksel görevlerin dışında, rekabetçi piyasada önde olmak adına doğru işe doğru personeli bulmak, verimliliği artıracak personeli temin etmek, personelin iş tatmini sağlamak gibi görevler de üstlenmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren işletmeler personel teminine ve seçimine daha da önem verir hale gelmişlerdir.

İşletmelerin İnsan kaynakları planlaması sürecinde hangi personel temin kaynağına başvurulacağı mevcut insan kaynakları politikasına göre belirlenmektedir. Personel tedarikinde iç kaynakların kendine özgü üstünlükleri olmakla birlikte, işletmeler dış kaynakların getirilerinin daha fazla olduğunu düşünmektedir. Dış kaynakların nitelikli elamanları seçme ve temin etmede daha geniş bir personel havuzundan yararlanma imkânı bulmaktadır. Bu kapsamda personel temininde dış kaynaklardan biri olan kamu istihdam kurumları önemli bir kaynak imkânı sunmaktadır. Personel temininde dış kaynak kullanımının daha çok yaygınlaştığı bu dönemde Türkiye İş Kurumu'nun, işverenler için personel temini hizmetlerinin önemi ve etkinliğinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Türkiye'nin kamu istihdam kurumu olan İŞKUR, işgücü piyasasında personel tedarik kaynağı olarak işverenlere eleman sağlamasına ilişkin çeşitli hizmetler sunmaktadır. Özellikle işgücü piyasasında, iş arayanlar ile işgören arayanların bir araya getirilerek, işgücü arzı ve talebi arasında uygun eşleşmenin sağlanmasına yönelik hizmetler oldukça önemlidir.

İş arayanların iş bulmak için kayıt olduğu en önemli istihdam kurumu İŞKUR'un geniş veri havuzundan etkin bir şekilde faydalanmak, personel ihtiyacı olan işletmeler

için de insan kaynakları verimliliğini etkilemektedir. Bu etkinin azalan yönde olmaması için iş arayanlar ve işgücü arayanların buluşma noktası olan İŞKUR'un etkinliği büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'de kamu istihdam kurumu olarak İŞKUR'un, işletmelerin personel tedarik kaynağı olarak ne ölçüde tercih edildiği, personel tedariki kullanılma veya kullanmama nedenleri hakkında tespitlerde bulunarak İŞKUR'un bu konudaki etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalara katkı sunmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramsal olarak incelenmiş, insan kaynakları yönetimi kavramına yönelik teoriksel çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde kamu istihdam kurumu olarak İŞKUR'un genel yapısı, görevleri ve faaliyetleri açıklanmış, Kurumun eşleştirme ve işe yerleştirme hizmetleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde İŞKUR hizmetlerinin, insan kaynakları tedarikinde işletmeler tarafından ne ölçüde tercih edildiği, kullanılma veya kullanmama nedenleri ve etkinliğinin tespit edilmesi amacıyla Çorum ili örnekleminde bir saha araştırması ve sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL TEDARİKİ

1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE TANIMI

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar; finansal kaynaklar, üretim ve tesisleri içeren fiziksel kaynaklar, üretilen ürün ya da hizmetin müşterilere sunulmasını sağlayan pazarlama kaynağı ve işletme içindeki işgücünün bilgi, beceri ve deneyimini ifade eden insan kaynağıdır. Günümüzde işletmeler için, üretim faktörleri etkenleri arasında en önemli unsurun insan olduğunu bilinmektedir. İşletmelerin tüm faaliyetlerin temelini oluşturan insan unsurunun iyi yönetilmesi işletmenin başarısında önemli bir faktördür (Koçak, 2015).

Hızlı küreselleşme süreci ile birlikte işletmelerin, gelişen ve değişen koşullara karşı varlıklarını sürdürebilmesi, mevcut rekabet ortamında ulusal ve uluslararası pazarda tutunabilmesi için ekonomik yapısı kadar insan kaynağının yapısı da önemli bir hale gelmiştir. Faaliyetlerin yapılabilmesi ve devam ettirilebilmesi için ihtiyaç olan finansal kaynakların temin edilmesi ve kullanılması, geleceğe yönelik yeni ürünlerin tasarlanması, yeni teknolojik gereksinimlerin belirlenip uygulanması, ürünlerin pazarlanmasında yeni yolların kullanılması gibi fonksiyonların tümü işletmenin elindeki insan kaynağı tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğer bir ifade ile bir işletmenin insan kaynağı, işletmenin diğer tüm girdilerin verimliliğini etkileyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle insan kaynağının etkin ve verimli olarak kullanılması ve yönetilmesi işletmenin varlığını sürdürmesinin temel koşulu haline gelmiştir (Erdoğan, 2013, s. 18).

Yeni ekonomik yapılanma sürecinde insan, işletmelerin hedefledikleri amaçlarına ulaşmasında en önemli kaynak olarak öne çıkmaktadır. İnsan, üretim sürecinin vazgeçilmez bir parçası olduğu gibi, aynı zamanda üretimin hedefi sayılmaktadır (Önsöz, 2006, s. 9). Kar amacı hedeflesin ya da hedeflemesin işletmelerin en önemli parçası haline gelen insan kaynağı, işletmedeki emek girdisinden en etkili şekilde yararlanılmasını sağlamak için önemli bir stratejik rol üstlenmektedir (Erdoğan, 2013, s. 18). Bu stratejik rolün etkin bir şekilde kullanılması gereğiyle insan kaynakları yönetimi giderek daha önemli hale gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi “insan” ögesini, örgüt merkezine yerleştirerek, insan

faktörünü ön planda tutan bir yaklaşım olarak gelişmiştir (Aytaç B. , 1999, s. 27). İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada insan kaynaklarının, verimli, etkin ve doğru bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadır.

Genel olarak insan kaynakları yönetimi, bir işletme veya örgüt personelinin etkin ve verimli bir biçimde yönetimini yapmak için geliştirilen ve tutarlılığı olan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer tüm üretim kaynakları ile beraber nasıl edinileceğini, yönlendirmenin nasıl gerçekleştirileceği ve istihdamın nasıl yapılacağı gibi konuları kapsamaktadır (Geylan, ve diğerleri, 2013, s. 7). İşletmenin gelecek amaç ve hedeflerine ulaşmasında gerekli olan dinamik yapıyı yönlendirecek olan insan kaynakları yönetimi, literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir organizasyon ve çevrede, insan kaynaklarının birey, çevre ve organizasyona faydalı olacak şekilde, yasalara uygun olarak, dinamik bir şekilde yönetilmesini sağlayan fonksiyonların ve çalışmaların tümü olarak adlandırılmaktadır (Aktan, 1999, s. 16).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar ve organizasyon arasındaki ilişkileri etkileyen bütün yönetim hareket ve kararları olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 1992, s. 175). Daft, insan kaynakları yönetimini, işletmeler için en verimli ve etkili personeli bulmak, geliştirmek ve bu durumun devamlılığını sağlamak için ortaya konan faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır (Küçükkaya E. , 2006, s. 7). Keklik (2007) insan kaynakları yönetimini, “işletmenin gereksinimlerine uygun sayıda ve özellikte personeli temin etmek, çalışan personeli gelişiminin sağlanması, personelden en etkin bir biçimde yararlanma ve değerlendirme, personelin ihtiyaçlarını, geçimini, devamlılığını sağlama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlamaktadır (Keklik, 2007, s. 5). Endüstri ilişkileri yaklaşımı bakımından yapılan bir tanımda ise insan kaynakları yönetimi; “büyük bir alanda istihdam ilişkilerini kapsayan ve bireysel iş ilişkilerinin gelişimine katkı sağlayarak organizasyonel bütünleşmeyi gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciri olarak tanımlanmaktadır (Büyüksulu, 1998).

Yapılan tanımlar değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetiminin; iş ortamının içinde bireyin işe girişi ile başlayarak, işe uyumunun sağlanması, ücretinin belirlenmesi, yasal olarak işyeriyle olan bağı, verimlilik ve performans değerlendirmesine, maddi ve

sosyal boyutlu tüm gereksinimlerinin giderilmesi ve nihayet işten çıkma aşamasına kadar olan tüm aşamaları içine alan bir süreç olduğu görülmektedir (Fındıkçı, 2001, s. 5).

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sanayileşmenin ve teknolojik değişimlerin ortaya çıkardığı yeni gereksinimler örgütlerin, yeni çalışma teknolojilerini ve üretim yöntemleri uygulamalarını, değişimlere paralel olarak kendilerini revize etmelerini, modern işletmecilik ve işgücü yönetim uygulamalarını kullanmasını zorunlu hale getirmiştir. Endüstriyel gelişmeler neticesinde, mevcut olan işlerin şekil, nicelik ve nitelik bakımından kayda değer değişimlere uğraması, yeni iş ve çalışma sahalarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda farklı özellikte çalışana gereksinim duyulmasına neden olmuştur. İşgücü piyasasındaki bu değişimler, “personel yönetimi” ve “insan kaynakları yönetimi” arasında kavramsal bir farklılaşmanın gerektiğini ortaya koymaktadır (Canman, 1995, s. 55).

1.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İlk defa personel yönetimi adıyla kullanılan insan kaynakları yönetimi kavramının kökeninin, 19’uncu yüzyıl sonu ile 20’nci yüzyıl başlarına dayandığı görülmektedir. (Eroğlu, 2016, s. 15). Endüstri ilişkileri disiplininin bir ögesi olan personel yönetimi sisteminin ilk defa Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) kullanıldığı görülmektedir. 19’uncu yüzyılın başlarında endüstriyel ve sosyal dönüşümle birlikte ABD’den bazı şirketlerin işe alma, eğitim ve ödeme kararları şirket yöneticileri tarafından alınmaya başlanmıştır. 1900 yılında B.F. Goodrich şirketi bünyesinde bir personel departmanı, 1902 yılında da The National Cash Register Company tazminatlar, çalışma koşulları ve çalışan şikâyetleriyle ilgilenecek bir birim kurmuştur (Tanke, 1990, s. 9). Personel yönetimi konusunda ABD’de yaşanan bu gelişmelere benzer olarak İngiltere’de de önemli gelişmeler görülmeye başlanmıştır. 19’uncu yüzyılda endüstrileşmenin merkezi konumunda olan İngiltere’de 1913 yılında kurulan “Çalışma Yönetimi Kurumu”, personel yönetiminin meslekleşmesine öncülük eden önemli bir gelişme olarak görülmektedir. Benzer bir gelişme ise ABD’de 1920’de “Personel İdaresi” başlığını taşıyan ilk ders kitabının yayınlanmış olmasıdır ve personel seçme, eğitime, motive etme ve ücretlendirme gibi personel yönetimini konularını içermektedir (Sayılar, 2005, s. 149).

1930 yılındaki büyük buhranla birlikte artan işsizlik sonucunda dönemin ABD başkanı Roosevelt tarafından emekli aylığı, işsizlik sigortası, ölüm ve sakatlık ödeneği gibi personel yönetimi uygulamaları endüstri ilişkileri içinde kullanılmaya başlanmıştır (Çetinel, 2003, s. 180). 1940'lı yılların ortalarından sonra personel yönetimi, endüstri ilişkilerinden bağımsız bir disiplin olarak belirmeye başlamıştır. 1950'li yılların sonuna doğru da, içsel faktörlerle ilgilenen personel yönetimi ve dışsal faktörlerle ilgilenen endüstri ilişkileri arasındaki birliktelik birbirinden kopmaya başlamıştır. 1950'li yıllarda bir disiplin alanı olarak görülmeye başlanan insan kaynakları yönetimi kavramına yönelik olarak ilk defa insan kaynakları yönetimi başlığında ABD'de 1958 yılında bir kitap yayınlanmıştır (Strauss, 2001, s. 883).

1980'li yıllarla birlikte personel yönetiminin disiplin alanı önemli değişiklikler göstermeye başlamıştır. Personelin, işletmeler için maliyet unsuru olarak değerlendirilmesinden ziyade bir rekabet ve yatırım avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanmasıyla birlikte personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru bir değişim yaşanmaya başlamıştır (Üsdiken & Wasti, 2002, s. 22). Yirminci yüzyılın son yıllarında yaşanan ekonomik ve teknolojik değişimler işletme ve örgütlerde insan faktörünü ön plana çıkarırken, örgütlerde personel bölümleri yerlerini insan kaynakları bölümlerine devretmeye başlamıştır (Çetinel, 2003, s. 183).

1980'lerden günümüze kadar sürekli gelişme gösteren insan kaynakları yönetim; hudutları aşarak küresel düzene uyum sağlamak doğrultusunda akli ve katılımcılığı ön plana alan, uzun vadede devamlılığı amaçlayan ve hedefine bilgi üretimini ve paylaşımını koyan modern bir anlayış haline gelmiştir (Krogh, Kazuo, & Nonaka, 2002). Günümüz dünyasında, klasik yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne, başka bir ifadeyle işletme yönetimi kültürüne geçiş, aynı zamanda klasik personel yönetimi anlayışından modern insan kaynakları yönetimine doğru bir değişimi de ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim kademelerinde, örgüt kuramlarındaki bazı yaklaşımların etkili olduğu anlaşılmaktadır (Kon, 2015, s. 1).

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları

İnsan, ilk örgütlerin oluşturulmasından bu yana üretimin vazgeçilmez unsuru olarak kabul edilmiştir. Ancak, yönetimin insan kaynaklarına tutumu, zamanla oluşan değişimlerden etkilenmiştir. Bir bakıma insan kaynakları yönetimi şimdiki haline

evrimlerden geçerek ulaşmıştır. Bu evrim, insan kaynakları yönetiminin çevreden ne şekilde etkilendiğini ve öneminin gittikçe arttığını açıklamaktadır (Akçakaya, İnsan Kaynakları Yönetimi –İnsan Kaynakları Planlaması- Norm Kadro Uygulaması, 2010, s. 20). İnsan kaynakları yönetimi kavramını Taylor ve arkadaşları tarafından içerik olarak bütünlüğe kavuşsa da, ilk defa 1817 yılında tanınmış iktisatçı Springer tarafından kullanılmıştır (Aytaç B. , 1999, s. 17).

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışını kavrayabilmek için, çalışma yaşamına büyük etkisi olan dört dönem incelenecek olursa (Dolgun, 2007, s. 5);

- **Bilimsel yönetim yaklaşımı:** Fayolizm ve Taylorizm ile anılan genel bir kuramdır. Çalışanları ve işletmeyi mekanik bir sistemin rasyonel parçaları olarak ele almaktadır. İşletmede çalışanların verimliliğini artırmak için kontrolün ve denetimin şart olduğu ileri sürülmektedir. İşletmeler insanların duygularına yer vermeyerek, işletme içinde insana biçimsel davranılması bu yaklaşımın zayıf yönlerinin bulunduğu göstermektedir.

- **İnsani ilişkiler yaklaşımı:** İnsan kaynağının duygularını hesaba almayan, çalışanları iktisadi bir araç olarak gören, bilimsel yönetim yaklaşımı yerine çalışan kişilerin öncelikle insan olduğu, psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi gereken sosyal birer varlık olarak düşünen bir bakış açısı getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimine zemin hazırlanmış ve çalışanlar bir araç olarak görülmekten vazgeçilmiştir.

- **Personel yönetimi:** Bu yaklaşım, işveren haricindeki tüm çalışanları personel olarak düşünmektedir. Personel yönetimi, personel ve işletme arasındaki istihdam ilişkilerini gözlemlemektedir. Personel yönetiminde; prosedürlere dayalı ve bürokratik yaklaşımlar içeren geleneksel yönetim anlayışının olduğu görülmektedir.

- **İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı:** Teknolojinin ve yönetim alanlarının gelişme göstermesine bağlı olarak insan kaynağının çalışmaya teşvik edilmesinde personel yönetimi politikaları eksik kalmıştır. Rekabetçi piyasalarda çalışanların sağladığı üstünlükler işletmenin başarısını direkt etkilemektedir. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetimi, işletmenin vazgeçilmez ve önemli bir departmanı haline gelmiştir.

1.2.3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan kaynakları yönetimi son yarım yüzyılda işletmelerinde ‘personel yönetimi’

ile aynı anlamda kullanılmış olmasına rağmen örgütteki işlevleri bakımından, insan kaynakları yönetimi kavramının personel yönetiminden farklı durumları açıklama amaçlı bir kavram olarak kullanıldığı görülmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2013, s. 11).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş; çoğu zaman sadece isim değişikliği gibi algılansa da uygulama olarak farklılıklar içermektedir. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında karşılaştırma yapılırken, personel yönetimi için “mekanizm”, insan kaynakları yönetimi için de “hümanizm” öncelikli olduğu ileri sürülmektedir. Buna rağmen bu iki kavramı süreç olarak birbirinden belirgin sınırlarla ayırmak güç olmaktadır. Bunun nedeni, insan kaynakları yönetimi anlayışının temellerinin personel yönetimi anlayışına dayanması ve personel yönetimi anlayışı geliştirilip modern dünyaya uyarlanarak insan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkarılmasıdır (Çiçek, 2012, s. 97-109).

Personel yönetimi anlayışı personeli sadece üretim faktörü dikkate almakta, personeli makineyi kullanan sistemin bir parçası olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ise personeli öncelikle bir insan olarak dikkate almakta ve personelden alınan verimi daha çok artırabilmek için neler yapabileceğine ve personel potansiyelinin sınırlarını genişletmeye çalışmaktadır (Schuller, 1995, s. 82).

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında hem makro ölçekte hem de mikro ölçekte birden fazla odak ve yaklaşım farkı olduğu söylenebilir. Örneğin, çevre açısından personel yönetimi yalnızca örgüt içerisinde olanları dikkate alırken, insan kaynakları yönetimi örgüt dışında gerçekleşen toplumsal ve sosyal durumları da göz önünde bulundurmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında; personel yönetimi yaklaşımının önceliği operasyon iken, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının amacı örgüt stratejisine katkıda bulunmaktır. Yönetimsel açıdan; personel yönetimi örgüt içinde sadece bir fonksiyon iken, insan kaynakları yönetimi hem yönetimin önemli bir parçası hem de örgüt içerisindeki diğer yöneticileri faal olarak destekleyerek yöneticiyi rahatlatan bir birim durum olarak görülebilmektedir. Çatışma yöntemi olarak personel yönetimi yaklaşımı, personel arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları otorite kullanarak herkes tarafından benimsenmeyen bir sonuca ulaştırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı ise, çalışanlar ve yöneticiler arasında iş birliği ile ortak bir sonuca vararak, örgütün elde edeceği maksimum faydayı ön planda tutmakta ve bunu dikkate alarak hareket

etmektedir. Son olarak, uygulamalar açısından personel yönetimi yaklaşımında ortak hedef ve amaçlar yerine kişisel hedefler ve başarılar ön planda iken, insan kaynakları yönetimi yaklaşımında ortak hedef ve örgüt başarısı önemlidir (Schuller, 1995, s. 82-83).

1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ

İşletmelerin genel örgüt yapıları içinde insan kaynakları yönetimi bölümünün yapılanmasını ve yerini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başlıca olanları şu şekilde sıralanabilmektedir (Benligiray, 2013, s. 23-24):

Üst yönetimin insana bakışı: Bir işletme veya örgütte üst düzey yöneticilerin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şeyin hak ettiği değeri kazanamayacağı bilinmektedir. Bu sebeple, insanı ve insan yönetimini önemseyen, bunu bir uzmanlık alanı şeklinde benimseyen ve bu alanda başarılı sonuçlar elde etmek isteyen üst yönetim, genel örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümüne daha fazla saygınlık kazandıracak bir konum sağlamaktadır.

Örgüt/işletme kültürü: Örgüt veya işletmede işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutum ve davranışlardır. Yazılı politikalarla, prosedürlerle, alışkanlıklarla, geleneklerle, değerler ve normlar sistemiyle kendisini göstermektedir. Buna göre kültür, örgüt yapısının nasıl olacağını da etkilemektedir.

İşletmenin büyüklüğü: Çalışan sayısı az olan küçük işletmelerde genellikle ayrı bir insan kaynakları bölümü kurulmamaktadır. Bunun yerine özlük işleri, işe giriş-çıkış gibi faaliyetler bir muhasebeci tarafından yapılmakta ya da küçük bir personel birimi oluşturulmaktadır. İşletme veya örgütler büyüdükçe çalışan sayısı artmakta, insan kaynakları ile ilgili faaliyetler çoğalmakta ve ayrı bir bölümün oluşturulması gerekmektedir.

Coğrafi yerleşim: İşletmenin büyüyerek farklı coğrafi bölgelerde birden fazla şubeye veya işyerine sahip olması durumunda, genellikle her bir şube ya da işyerinde ayrı bir insan kaynakları birimi oluşturulmaktadır. Bununla beraber merkez yönetimde, bu farklı insan kaynakları birimlerini kontrol ve koordine etmek üzere ayrı bir birim kurulmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlenmesinde genellikle yukarıda yazılan koşullar etkili olmaktadır. Ancak bir işletmede etkili bir insan kaynakları yönetiminden

bahsedilebilmesi için bu bölümün üst yönetime yakın olacak biçimde örgütlenmesi gerekir. Çünkü insan kaynakları hususunda uzun süreli planlama yapmak, amaçları ve stratejileri belirlemek, politikalar oluşturmak işletmeyi bir bütün olarak ele almayı zorunlu kılmaktadır (Benligiray, 2013, s. 25).

1.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; işletmenin kendi hedef ve stratejileri göz önünde tutularak insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak, kişisel olarak personelin iş doyumunu sağlamak, çalışanların arzularını ve ihtiyaçlarını giderebilmek, bireyin iş olarak eksiklerini belirleyip kişisel gelişimine destek olmaktır. Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin amacı; anlayış olarak ahlaki ve sosyal biçimde sorumluluk tutumuyla personelin örgüt yapısında üretkenlik düzeyinde etkisini artırmak olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları genel olarak dört başlık altında toplanabilmektedir (Bingöl, Sosyal Taraflar Arasındaki Diyalog ve İşbirliği Kaçınılmaz Bir Olgudur., 2000, s. 13-14):

Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetimin örgütün faaliyetlerine destek olmak amacı olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bir sonuç değil ana hedefleri karşılayarak, işletmenin çalışmaya devam etmesi sağlanacak bir araç olmaktadır.

Toplumsal Amaç: Toplum tarafından yapılan baskı ve bulunulan isteklerin örgütteki negatif etkilerini en az düzeye indirerek, toplumun gereksinimlerine yönelik ahlaki ve sosyal sorumluluk ve bilince sahip olmaktır. Şayet örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal fayda bakımından başarısız olursa, bir başka deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilmektedir.

Kişisel Amaç: Kişisel nitelikli hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olmaktır. Çalışanların gelecekte de aynı işyerinde çalışmaya devam etmesi ve motive olması isteniyorsa, ihtiyaçları karşılanması gerekmektedir.

İşlevsel Amaç: Örgütün hedefleriyle uyumlu bir düzey ile birimin desteğini devam ettirmektir. İnsan kaynakları yönetimi, ihtiyaç bakımından örgütün ihtiyacından düşük ya da fazla karışık olduğu takdirde, kaynakların ziyan olduğu söylenebilmektedir.

Mazak (1997) tarafından yönetim felsefesi açısından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının amaçlarını aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Mazak, 1997):

- İşletmenin insan kaynağı politikaları ve planlarda birbirine uyum

sağlayacak şekilde bütünlük sağlamak, uygun olmadığı durumda değiştirmek,

- İşletme toplam kalitesini, yeniliklere açık olmayı ve ekip çalışmasını teşvik etmeye yönelik uygun ortam ve koşulları sağlamak,
- Belirlenen hedefler doğrultusunda personelin, işletme açısından önemini altı çizilerek yönetimi bilinçlendirmek, yenilikçi olmayı daha pratik olacak şekilde bir davranış sergileyerek uyumlu bir işletme faydasına gayret göstermede istek yaratmak,
- İstihdam ve personel stratejileri geliştirerek, kaynakları işletmenin isteklerine uygun şekilde kullanmak, performansı artırmak için istihdam ve personel stratejilerini güçlendirmek,
- İşletme hedeflerine ulaşmada personelin destek olmasını ve daima verimli ve etkin olmasını sağlamak,
- Personel seçimlerinde yanlı olmamak ve personel becerisini doğru kullanmaktır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi yalnızca zorunluluktan mevcut olan bir birim olmaktan ziyade rekabette (iç ve dış) üstünlük elde edebilme amacıyla işletmenin geleceğine yön verecek en önemli kaynağı olan insanı yöneten ve idare eden stratejik bir konumda yer almaktadır (Kon, 2015, s. 1). Var olan ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde kamu, işletme ve çalışanların beklentilerindeki değişimler insan kaynakları yönetimini daha stratejik bir konuma getirmiştir. Örneğin yatırımcılar daha fazla kar elde etmek için esnek çalışma biçimleri, maliyeti düşük, verimliliği yüksek, yetkin ama sadakatli personel beklentilerini karşılayacak bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Kamu, sorumluluk sahibi örgüt, sorumluk sahibi çalışan ve sosyal adaletin sağlanmasına destek olmasıdır. Kamusal alanın insan kaynaklarında beklentiler ise sorumluluk sahibi örgüt, sorumluk sahibi çalışan ve sosyal adaletin sağlanmasına destek olmasıdır. Çalışan personel ise iş garantisi, kariyer yapmak, ömür boyu öğrenme ve yaşam kalitelerini artırmak istemektedir (Kon, 2015, s. 1). Bu bağlamda modern insan kaynakları fonksiyonun temel hedefi, insan ilişkilerinin, teknik-mesleki ve yönetsel becerilerin etkili kullanılmasıyla, örgüte ve çalışan personele fayda yaratmaktır.

Tatmin olamamış, başarı motivasyonu düşük personel ile iş kalitesi ve verimlilik hedeflerine ulaşmak oldukça zor görünmektedir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin; verimliliği yükseltmek ve iş yaşamının kalitesini artırmak bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde insanın en önemli faktör olacağı inancı, insan kaynakları

yönetimini insan ilişkilerine dönüştürmüştür (Tuğcu, 1998, s. 79).

1.5.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi çalışan personeli, çalışma yaşamının bütün yönleri ile inceleyip ona her konuda yardımcı olmayı ve onu işletmenin hedefleri ile bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda çok değişik ve farklı konuları insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına eklemek mümkün olmaktadır. Birbirinden farklı sınıflandırmaya ait olmalarına rağmen insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bu çalışmada on bir başlıkta incelenmiştir (Şimşek, 2005, s. 317).

1.5.1. İşgücü Planlama

Örgütün hedeflerine ulaşması ve başarı için en önemli unsur insandır. Örgütün hedefleri doğrultusunda yeterli ve uygun insan kaynağı gereksiniminin planlanması insan kaynakları yönetiminde oldukça önemlidir (Yazıcı, 2004, s. 59). İnsan kaynakları yönetiminde, gerekli sayıda ve yeterli nitelikte personel gereksiniminin belirlenmesi olarak ifade edilen işgücü planlaması, ilk ve en önemli basamaktır. İşgücü planlaması, personel ihtiyacının tespitinden personelin yerleştirilmesine kadar devam eden bir süreçtir. Bu açıdan işgücü planlama süreci, dinamik ve devamlılığı olan bir süreçtir (Şimşek, 2005, s. 317).

İşgücü planlaması; bir işletmenin tüm departmanları için şimdiki ve gelecekte nitelik ve nicelik olarak yeterli insan gereksinimini önceden ön görmesi, bu gereksinimin nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağını önceden belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2005, s. 317). İşgücü planlamasının amacı, ihtiyaç duyulacak/duyulan işgücünün büyüklüğünü ve bileşimini planlayabilmektir (Aykaç B. , 1999, s. 64).

1.5.2. Personel Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetimi, gerekli nitelik ve sayıda personelin tespit edilmesinin yanında örgüt kültürü ve örgüt stratejileri ile uyum sağlayacak işgücünü seçme ve örgüt oryantasyonlarını sağlamayla da ilgilenmektedir (Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000, s. 69). Örgüt için en uygun personelin bulunup seçilmesi, örgütün başarısı ve gelişmesi için son derece önemlidir. Örgütsel başarı için personel seçme ve yerleştirmede;

işe uygun nitelikte personelin seçilmesi, seçilen personelin uygun işlerde ve örgütsel ihtiyaca cevap verecek şekilde çalıştırılması en önemli unsurlardır (Tekin, 2015, s. 13).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri, özellikle nitelikli personel bulmak ve bu çalışanların işletmede tutunabilmesini sağlamaktır (Canman, 2000, s. 69). İşe alım sürecinin başlangıç noktası işgücü planlamasıdır. Daha sonraki aşama ise iş tanımı ve gereklerinin belirlendiği iş analizlerinin hazırlanmasıdır. İş analizlerinin ardından uygun personel bulma ve seçme işlemleri gelmektedir. Personel adayları arasında yapılacak seçim, işletmede çalışabilecek kalitede personel planlaması yapılarak ve bu çalışanların hangi kaynaklardan temin edileceği kararlaştırılarak gerçekleştirilir.

Adayın işi kabul etmesi ve gereken bütün prosedürlerin gerçekleştirilmesinin ardından, işe yerleştirme sürecine geçilmektedir. İşe yerleştirme; işe girenlerin bireysel yeteneklerini, ilgilerini, bilgilerini, becerilerini, tercihlerini ve kişiliklerini iş ile eşleştirme işlemidir. İşe yerleştirme süreci formel bir şekilde, işe başlayan personelin yönlendirilmesi biçiminde yapılmalıdır. Biçimsel olmayan şekilde gerçekleştirilen yerleştirmelerde, işe alınan yeni personel sadece iş arkadaşlarıyla tanıştırılarak hemen işe dahil edilmez. Biçimsel ve sistemli olan yerleştirmede ise birey, belirli bir süreyi kapsayan ve farklı içerikleri olan oryantasyon programına tabi olmaktadır. Sistemli olarak yapılacak oryantasyon programları yeni personel işe başlangıç aşamasında yaşayabileceği sorunları asgari düzeye düşürerek, işletmeye uyum sağlamasına katkı sağlayacaktır (Schuller, 1995, s. 252).

1.5.3. İş Değerlemesi ve Ücretlendirme

İş değerlendirme, belirli işlerin diğer işler karşısındaki değerini belirlemek veya tanımlamak için yürütülen süreç olarak tanımlanmaktadır (Bach, 2005, s. 319). İş değerlendirme sistemi örgüt içinde adil bir ücret sistemi kurmak ve işleri değerine göre sınıflandırmak için uygulanan sistematik bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Adem, 2003, s. 174). İşlerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi olarak isimlendirilen iş değerlendirme sistemi, ücretlendirmenin temel yapısını oluşturmaktadır. İş değerlendirme, ücretin belirlenmesi konusunda işverenlerin adaletli, hakkaniyetli olması adına geliştirilen çağdaş bir insan kaynağı yönetimi faaliyetidir (Yazıcı, 2004, s. 119).

Ücret yalnızca, çalışan personele işini sevdiren, onu doyuma ulaştıran ve işe

bağlayan unsur olmayıp, işletmeye giriş sebebi ve personelin işletmede çalışma devamlılığını sağlayacak bir unsurdur. Ücret, çalışan personelin statüsünü belirlemekle birlikte çalışanlar için tek kazanç kaynağı durumundadır (Canman, 2000, s. 234). Diğer yandan ücret, iş hayatında çalışan bakımından yalnızca bir araç olarak değil, aynı zamanda performans ve verimliliği artırıcı bir etken durumundadır. İşletme tarafından düzenlenecek iyi bir ücret sistemi, çalışanların çalışma azmini ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Schuller, 1995, s. 385).

Bir işletmede ücretlendirmenin planlanabilmesi, objektif ve dengeli bir iş değerlendirme sisteminin kurulması ile mümkün olabilecektir. Fakat iş değerlendirme aracılığıyla ücret belirlemenin yeterli olmadığı zamanlarda, işletme genel yönetiminin oluşturmuş olduğu ölçütlere göre de ücretlendirme yapılabilmektedir. Ücret belirlemede genel yönetim ve iş değerlemenin yanı sıra, personelin performans durumu, iş analizleri ve pazar araştırmaları, toplu sözleşmelerden ve yasal düzenlemelerden yararlanılmaktadır (Tekin, 2015, s. 29).

1.5.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, örgütün dinamikliğe kavuşması için örgüt faaliyetlerinin izlenme ve kontrol edilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlemenin amacı; çalışanın başarılı olup olmadığını, performansının kalitesini belirleyebilmektir. Performans değerlendirme aynı zamanda çalışanın performansı artırmak için gerekli olan bir süreçtir. Performans değerlendirmeye yönelik insan kaynakları politikaları ve uygulamaları; fırsat, yetenek ve motivasyon üçleminde geliştirilebilmektedir (Wilton, 2013, s. 169). Bu kapsamda işgücünün verimliliğinin izlenmesi büyük önem taşımaktadır. Hedeflerin ve yetkinliklerin saptanması ve performans ölçütlerinin oluşturulması ardından çalışanların performansı ölçülmektedir. Performans ölçümü daha önceden belirlenmiş olan performans kriterlerine göre çalışanların sergilediği performansı kapsamaktadır. Bunun için genellikle belirli süreçler içerisinde, önceden kararlaştırılmış olan bütün görev, faaliyetleri ve bir sonraki dönemin hedeflerini içeren performans görüşmeleri yapılmaktadır (Göymen, 2015).

1.5.5. Eğitim ve Oryantasyon

Personel eğitimi, personelin bilgi, ustalık, beceri ve yetenek seviyesini

geliştirerek, iş ile uyumlaştırma çabası olarak değerlendirilebilmektedir. Eğitim; personelin ve meydana getirdikleri ekiplerin, örgütte üslandıkları veya gelecekte üslenecikleri görevleri daha dinamik bir şekilde yapabilmeleri için, meslekteki bilgi ve becerilerini artıran, alışkanlık, davranış ve yaklaşımlarında faydalı değişiklikler yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini geliştiren tüm eğitsel faaliyetleri içermektedir.

Bir örgüt veya işletmede, belirli ölçütlere göre seçilmiş ve işe başlatılmış olan personelin, bazı eğitimlere tabi tutulması ve kendisini geliştirmesi gerekebilir. Özellikle işe yeni başlayan çalışan için, işe ve işletmeye adapte olma ve daha kolay uyum sağlama amacıyla eğitim önemli bir gereksinim olarak kabul edilmektedir (Akoğlan Kozak, 1999, s. 26).

Eğitim gereksinimlerinin karşılanması; işgücü devir hızının düşmesi, oluşabilecek iş kazaları oranının azalması, ürünlerdeki hata yüzdesinin en aza indirgenmesi, işletmedeki personelin arasındaki iletişimin güçlenmesi, meslekte uzmanlaşmanın gerçekleştirilmesi gibi çok sayıda fayda sağlamaktadır (Schuller, 1995, s. 252).

İşe yerleştirme süreciyle ilgili yapılan araştırma bulgularında, çalışan personelin işten ayrılma oranının yüzde 50'den fazlasının işe başlamasından itibaren 6 ay içinde yoğunlaştığını, bunun sebebinin ise personelin işe başlamasından itibaren iş hususunda kendine izlenecek bir yol gösterilmeyerek yalnız bırakılmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu bağlamda yeni personele uygulanacak işe alıştırmaya (oryantasyon) ve eğitim faaliyetleri, işletmede verimliliğin sağlanması ve çalışan yeni personelin motivasyonu açısından önemlidir. Oryantasyon ve eğitim programlarının uygulanması, çalışma arkadaşlarıyla düzgün ve sağlıklı iletişim kurma, işletme kültürüne alışma, işin getirdiği yetki ve sorumlulukları tanıma, kendine güven duyma, oluşabilecek iş kazalarını önleme ve devamsızlık yapmamaya yardımcı olmaktadır (Schuller, 1995, s. 252).

Personelin işletmeye ve işine, işletmenin yeni personele uyum süreci ve karşılıklı ilk intiba, çalışma ilişkilerini etkilemektedir. İşe uyum programlarının düzenlenmesi ve uygulanması zaman isteyen bir işlemdir. Fakat bu uyum programlarının yanında, yeni personelin işe uyumlu olup olmaması, yeni işinde başarı sağlayıp sağlayamadığı, personel seçiminde belirtmiş olan yetkinlik ve bilgilerle mevcuttaki durumunun örtüşüp örtüşmediği, oryantasyon programlarında bir hata ya da aksaklık olup olmadığı gözlemlenmeli ve denetlenerek gerektiği zaman yeni personelle görüşme yapılmalıdır. Oryantasyon sürecinin asıl hedefi, yeni alınan personelin kazanılmasını sağlamaktır. Bu

anlamda iyi hazırlanmış bir eğitim ve oryantasyon planı işletme- personel uyumuna ve ilişkisine yadsınamaz bir katkı sağlamaktadır (Schuller, 1995, s. 253).

1.5.6. Kariyer Planlama ve Geliştirme

Kariyer planlama, insan kaynağının dinamik bir şekilde kullanılmasını sağlayarak performans ve verimliliği artırır. Kariyer planlama ve geliştirme, bireye ait bir plan olmasına rağmen örgütlerin de çalışanlardan daha uzun sürede faydalanması, örgüt çalışanın elde tutulması için gerekli olan bir faaliyettir. Kariyer planlama ve geliştirme örgütler için; personel arasında eşitliğin sağlanması, örgütsel bağımlılığın artırılması, çalışanın iş tatminin sağlanması, iş başarısının artırılması gibi fırsatlar sunmaktadır. Örgütler tarafından ideal kariyer planlama ve geliştirme felsefesi ile tatmin edilmiş çalışanların; işletmeye daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere kolay adapte oldukları bu bağlamda işletmenin hedeflerini gerçekleştirme için daha çok çalışmaya istekli oldukları belirlenmiştir (Soysal, 2004, s. 122).

1.5.7. Ödüllendirme

Performansın ve verimliliğin artırılması için personelin motivasyonunun devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Motive edilmemiş birey üretken olmak istemez, sorumluluk almaktan kaçınır ve yeteneklerini tam olarak sergileyemez. Kendine özgü yeteneklerini ortaya koyabilmesi için içgüdüsünün uyandırılması adına farkındalık yaratılması gerekmektedir. Bunu da motivasyon araçlarından biri olan ödüllendirme yöntemi ile desteklenebilir (Altındağ & Akgün, 2015, s. 282).

Çalışanların örgüte sağladıkları katkısını aynı (parasal olmayan) ve nakdi (parasal) gelişim fırsatları yollarıyla destekleme ödül yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Armstrong, 2007, s. 3). Ödül yönetiminde kullanılan gelişim fırsatları, sorumluluk alanının artırılması, eğitim yoluyla mesleki ve kişisel veya aile gelişimlerinin desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca ödül yönetimi, örgütte personel için bir yatırım yapıldığının göstergesi olarak görülmektedir (Leatherbarrow, Flechter, & Currie, 2010, s. 248).

1.5.8. Disiplin

İşyerinde disiplin; çalışanların işletmedeki belirli konulardaki davranışlarına

sınırlama ya da özdenetim kurma olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının, vazifelerini örgütsel amaçlar yönünde ve istekle yapmalarını sağlayacak bir çalışma ortamının düzenlenmesi ve disiplini sağlaması yönetimin en önemli işlevlerindedir (Karatepe, 2005, s. 118).

1.5.9. Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkiler, personelin çalışma koşullarını ve sosyal haklarını kapsayan sosyal bir sistemdir. Endüstri ilişkileri sistemi, işçi, işveren ve devlet temsilcilerinden oluşmaktadır. İşverenler, işçiler ve devlet arasındaki tüm ilişkileri içeren endüstri ilişkileri, belirlenen kurallar içinde işlerlik kazanmakta, bu sistemin yapısını etkileyen ekonomik, siyasi, teknolojik, devlet kontrolü, sendikaların karakteristik taktikleri ve özellikleri toplu pazarlık yapması gibi etkenleri içinde barındırmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2000, s. 14). Endüstri ilişkileri sistemi ülkeden ülkeye farklılık göstermekte, o ülkenin siyasi ve ekonomik yapısına göre biçimlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, politikalarını düzenlerken, o ülkenin yasaları, sendika ve toplu sözleşmelerini dikkate almaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi veya yöneticisi, işveren ve çalışan personel arasında bir köprü işlevini görerek, oluşabilecek çıkar çatışmalarında ve anlaşmazlıklarda danışmanlık yaparak uzlaştırıcı bir yol izlemektedir (Kağnıcıoğlu, 2000, s. 14). Diğer bir ifade ile işletmedeki personelin işverenle, sendikalarla ve yapılan bireysel veya toplu iş sözleşmeleriyle ilgili işlemlerin takibi insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanındadır.

1.5.10. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı; çalışan personelin içinde bulunduğu çalışma koşullarından veya çalışma sırasında kullanmış olduğu araç ve gereçlerden kaynaklanabilecek tehlikelerin en alt seviyeye düşürülerek, çalışanların iş ortamında daha sağlıklı ve huzurlu bir biçimde yaşamasını sağlamak olarak değerlendirilebilir (Kaynak, 1996, s. 395).

İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri, personelin iş başında iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korunması için önlem alınmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, personelin işletmedeki devamlılığı ve onu işletmede tutabilmek amacıyla gerekli koşulların iyileştirilmesini sağlamak ve personele bu konularda bilgi vermekle

yükümlüdür. Bu konudaki kanuni uygulamaları yerine getirmek insan kaynakları yönetiminin yükümlülüğündedir (www.mevzuat.gov.tr, 2012).

İş ortamında güvenlik önlemlerinin alınması, üretim gücünün artması, personelin yüksek motivasyonla çalışması, personelin sağlık, psikolojik ve ruhsal bakımdan verimli olmasını sağlamaktadır. İşveren bakımından değerlendirdiğimizde ise, personelin sağlığını ve iş akışını etkileyici öğeleri ortadan kaldırılarak, ürün, malzeme ve zaman kaybı en aza indirilmiş olup, verimliliğin artması ve maliyetin düşmesine yol açmaktadır (Kaynak, 1996, s. 395).

1.5.11. Özlük İşleri

Özlük işlemleri; personelin işe giriş ve işten çıkış işlemleri, bordro hazırlama ve yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili uygulanması gereken yasal işlemler olarak değerlendirilebilir. Çalışanlarla ilgili tüm hukuki yükümlülüklerden doğan belgelerin, yasalara uygun olarak oluşturulması, yasalarda belirlenen süre bitinceye kadar muhafaza edilmesi, işletmelerin ilişkili olduğu kurumların yaptığı denetim ve kontrollerde ibraz edilecek şekilde bekletilmesi, işletmenin herhangi bir cezai işlem görmemesi bakımından önemli olmakla birlikte bunlar insan kaynakları yönetiminin en temel işlevlerindedir (www.sdabsk.blogspot.com, 2014).

1.6. PERSONEL TEDARİK SÜRECİ VE ÖNEMİ

Personel tedarik süreci; odak noktasının insan olması, yürütme işlemlerinin yansız bir biçimde ve stratejik bakış açısını temel alarak planlanması, çalışan-örgüt bakımından hedef ve beklentilerin en etkin şekilde yanıtlanabilmesi nedeniyle önem taşımaktadır (Gök, 2006, s. 38). Nicelik ve nitelik olarak uygun personelin seçilmesi örgütün verimliliği ve başarısını artırırken, uygun olmayan personel seçimi olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Özışık Gürbüz, 2002, s. 23).

İşletme tarafından izlenen insan kaynakları politikalarının etkinliği, işletme ve insan kaynakları yönetimi politikasının tutarlı ve sağlam temellere dayandırılmasıyla oluşturulmuş işgücü seçimi ile mümkün olmaktadır. Personel seçiminin nesnel ve önceden belirlenmiş ilke ve temeller çerçevesinde yapılması, işletmenin imajını ve ona olan güveni güçlendirmekte ve doğru personel adayının bulunmasını kolaylaştırmaktadır (Özışık Gürbüz, 2002, s. 24).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevleri arasında yer alan personel tedarik süreci oldukça sorunlu bir süreç olarak görülmektedir. Çünkü örgütlerdeki personel ihtiyacı; makro düzeyde ekonomik yapı, işgücü piyasasının durumu, yasalar yükümlülükler, rekabet ortamı ile beraber mikro düzeyde işletmenin hedefleri, insan kaynakları planları, yöneticilerin yaklaşımları, finansman gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir (Geylan, ve diğerleri, 2013, s. 42).

1.6.1. Personel İhtiyacının Tespiti

Örgütün ihtiyaç duyduğu personel sayısı, makro ve mikro düzeydeki faktörlere bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Bununla birlikte örgütlerdeki personel ihtiyacı genel olarak şu şekilde gruplandırılabilir (Akçakaya, 2010, s. 102):

Gerçek personel ihtiyacı: İşletme hedeflerine ulaşılabilmesi için sayısal ve niteliksel olarak gerekli olan personel ihtiyacıdır. Gerçek personel ihtiyacı, kuramsal olarak belirli bir dönem içinde, bir iş için harcanması gereken toplam zamanının, bir kişinin o dönemde o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Gerçek personel sayısı ve niteliği işyeri verimliliği ile doğrudan ilgilidir.

Yedek personel ihtiyacı: Yedek personel ihtiyacı, işyerinde çalışan personelin bazı nedenlerle geçici (hastalık, kaza, izin vb.) olarak işe devam edememesi durumunda işlerin aksamaması amacıyla ihtiyaç duyulabilecek personeldir. İşletme için gerekli olabilecek yedek personel ihtiyacı işyerindeki devamsızlık oranı ile ilişkilidir.

Yeni personel ihtiyacı: Bir örgütün yapılan işin niteliğinde, işin yürütümü ile ilgili teknolojik veya yapısal değişimler nedeniyle mevcut personel sayısını artırma gereksinimini ifade etmektedir.

Personel çıkarma ihtiyacı: Örgütlerde olan personel sayısının olması gereken personel sayısına çekilmesi sürecidir. Ekonomik nedenler, krizler, satış ve pazardaki azalma, üretim süreçlerinin değişimi gibi pek çok neden personel çıkarmaya neden olabilir.

1.6.2. Personel Seçim Süreci

İşletme içerisinde insan kaynakları yönetiminin üstlendiği en önemli görev personel gereksiniminin giderilmesidir. Personel seçim süreci, personel açığı doğduğunda veya planlanan bazı zamanlarda, boş pozisyonlara işe alım gereçlerinden faydalanılarak

uygun personelin işe yerleştirilmesi faaliyetleridir (Özer, 2013, s. 3). Diğer bir ifadeyle personel seçimi; personel temin süreci sonundaki aday potansiyelinin işin gereklerine göre değer biçerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği insan kaynakları yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Can, 2001, s. 118).

İşletmenin personel seçiminde aradığı ölçütler, kullanılan yöntem, seçim kararı ve tedarik araçları personel seçim sürecinin temel öğelerini oluşturmaktadır (Küçükkaya G. , 2006, s. 87).

Personel seçim sürecinin her evresinde ana unsur; işte aranan nitelik ile adayın özelliklerinin uyumlu olmasının sağlanmasıdır. Seçim sonuçlandırılırken ana ölçüt; “açık işin gerekleri = adayın özellikleri” şeklinde formüle edilebilmektedir. Adayların içinden yapılan seçimde kullanılan unsur hangisi olursa olsun, sonuçta bu formül eşitliğini en iyi şekilde sağlayan adayın tespit edilerek işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde adayların belirlenmesi sürecinden başlayarak tüm personel seçim süreci faaliyetlerinin boşa çıkması söz konusu olabilmektedir (Küçükkaya G. , 2006, s. 87).

Personel tedarik sürecinin hedefleri içinde, gelecekte oluşacak personel ihtiyacı için en az maliyetle aday veri tabanı hazırlamak, seçim sürecinin işlevini artırmak, seçilen personelin gelecekte işten ayrılma oranını azaltmak, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak ve işletmenin örgütsel verimliliğini artırarak insan kaynaklarının verimliliğini gözlemlemek ve değerlendirmek yer almaktadır (Örücü, 2002, s. 120).

Tedarik süreci firmanın büyüklüğü, hangi sektörde faaliyet gösterdiği ve bağımsız bir şirket veya grup şirketi olup olmaması gibi birçok faktörün etkisiyle farklılaşmakla birlikte genel olarak sürecin aşamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Bayraktaroğlu, 2011, s. 218);

Personel istek formunun doldurulması: Personel alımına gidilebilmesi için ihtiyaç duyulan personele yönelik personel istek/talep formu doldurulur. Bölüm yöneticisi tarafından insan kaynakları planlaması doğrultusunda; iş pozisyonu, ihtiyaç sayısı, personel nitelikleri, işin nitelikleri gibi bilgilerin belirlendiği bir formla insan kaynakları biriminden talepte bulunması süreci başlamaktadır (Bingöl, 2003, s. 144)

İş profilinin çıkarılması: İşletmelerin çalışanlarına iş güvencesi sağlamak ve işgücü mobilitesini azaltması için iş için en uygun personelin seçilmesi önemlidir. Bunun gerçekleşmesi için en önemli faktörlerden biri iş profilinin diğer bir ifade ile iş analizinin yapılmasıdır (Bayraktaroğlu, 2011, s. 218).

Personel alımının onaylanması: Bölüm yöneticileri tarafından sunulan personel istek formunun ilgili yöneticiler tarafından onay verilmesi personel alım işlerini başlatacaktır. Onay merci işletmenin kurumsal yapısına göre farklılıklar gösterebilir. İnsan kaynakları yönetiminin personel alımını onaylaması için genellikle üst yönetim veya finans yönetiminin onayı gerekebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2011, s. 218).

Seçim yönteminin belirlenmesi: İşletmelerde işe alımlar için farklı seçim yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemler; personel ihtiyacının sayısı, niteliği, aciliyeti gibi faktörlere göre değişebilmektedir. Diğer yandan; yöneticilerin seçim yöntemi ile ilgili tutumları, yöntemin maliyeti, uygunluğu, ihtiyaç duyulan personelin niteliği, işin niteliği gibi faktörlerde personel seçim yöntemini belirleyebilmektedir.

İşletmenin insan kaynakları bölümü, iş profilindeki bilgilerini ve personel istek formu bilgileri dikkate alarak, firmanın personel seçimi ile alakalı politikalarına uygun en etkin seçim şeklini belirleyen birimdir. Bu seçim yönteminde, aday temin etmek için hangi yolların kullanılacağı ve hangi personel kaynaklarına başvurulacağı da belirlenmektedir (Bayraktaroğlu, 2011, s. 218).

İş Duyurusunun Yapılması: İşletmenin insan kaynakları bölümünün belirlediği seçim yöntemi, bir iş duyurusunun yapılması gerek görülüyorsa, yapılacak alım uygun araçlarla personel adaylarına duyurulmaktadır (Bayraktaroğlu, 2011, s. 218).

1.7. PERSONEL TEDARİK KAYNAKLARI

Personel tedarik süreci, örgütteki açık iş pozisyonlarının duyurulması ve bu işe başvuruların özendirilmesi amacıyla yapılan tüm çalışmaları kapsamaktadır. Bu süreçte, ihtiyaca en uygun personelin seçilmesini sağlayacak bir aday havuzunun oluşturulması önemli görülmektedir. Aday havuzu oluşturma; aday bulmada, adayların seçiminin en aza indirilmiş bir maliyetle sağlanmasında, kriterleri uygun olan adayların seçimindeki başarı yüzdesinin artırılmasında, şu andaki ve gelecekteki personel ihtiyaçları doğrultusunda yapılan iş analizleri ve insan kaynakları planları ile aynı doğrultuda olmasında ve işe alınan personelin işten acil ayrılması durumunda yeni bir adaya erişme sürecini hızlandırmakta oldukça önemli rol olmaktadır (Demirkan, 2000, s. 148).

Personel adaylarının yer alacağı aday havuzu oluşturulurken, yararlanabilecek çok farklı kaynaklar bulunmaktadır. İstenilen adayın tedarik edilmesi için kullanılacak kaynaklar genel olarak iç ve dış kaynaklar olarak tasvir edilmektedir. İşletme henüz yeni

kurulmuş ise personel ihtiyacını gidermede bütün pozisyon ve vazifeler için daha çok dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Uzun bir süredir faaliyette olan bir işletmede ise, oluşan açık pozisyon ve yeni görevler için her iki kaynaktan da yararlanmayı tercih edebilmektedir (Demirkan, 2000, s. 149). Ancak personel tedarik aşamasında, kaynakların nasıl veya hangilerinin kullanılmasını gerektirdiğini insan kaynakları politikası belirlemektedir (Geylan, ve diğerleri, 2013).

1.7.1. İç Kaynaklar

İç kaynaklar, işletmedeki mevcut çalışanları ifade etmektedir. Personel tedarikinde çoğu zaman işletmenin kendi iç kaynaklarından faydalanarak açık iş pozisyonlarının doldurulması yoluna gidilebilmektedir. Açık pozisyonlardaki duyulan ihtiyacın doldurulmasında yeterli zamanın söz konusu olmadığı durumlarda veya personel alımlarının çok yoğun olmadığı durumlarda iç kaynaklardan faydalanmak daha çok tercih edilebilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar bilhassa yönetici pozisyonları için iç kaynakların önemli ölçüde tercih edildiğini göstermektedir (Demirkan, 2000, s. 149).

Personel tedarikinde iç kaynakların kullanımı, tedarik sürecini hızlandıracağı gibi işe alım maliyetlerinin azalmasını da sağlayabilecektir. İşletme içinde çalışan personele öncelik verilmesi çalışan bağlılığını ve verimliliğini de artırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016, s. 82). Bazı işletmeler dış kaynaklardan çalışan bulma yerine, kendi çalışanından personel bulmayı, esneklik ve kültür açısından işletmeye daha kolay uyum sağlayacak bireyleri işe almayı tercih etmektedirler (Price, 2000, s. 119). Bu durum, işletme içinde bir dinamizmin sağlanması, işletmenin kendi öz kaynaklarından faydalanılması, başka yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kademedeki personele fırsat verilmesi, diğer işletmelere gidecek beyin göçünün önlenmesi bakımından faydalı bulunmaktadır. Ayrıca herhangi bir ekonomik yük oluşturmadığı için maliyeti ucuz olmaktadır. İşletmenin içeriden personel temininde personel seçim süresi çabuk olmakta, personele yatay ve dikey geçiş imkânları yarattığı için çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. İhtiyaç olan boş kadroya işletme içinden birinin getirilmesi, bireyin kendini geliştirmesi, ustalık ve becerilerini artırması açısından da önemli olmaktadır. Bununla birlikte, yetenekli ve deneyimli bireylerin örgütte kalmasını sağlayacak ve daha fazla verim alınmasına katkıda bulunabilecektir (Fındıkçı, 2001, s. 71).

İç kaynaklardan personel sağlamanın, avantajları yanında bazı dezavantajları da

bulunmaktadır. Personel ihtiyacının, sürekli olarak iç kaynaklardan karşılanması, işletmeye yeni yetenek, düşünce ve bilgi sahibi personelin alınmasına engel olması ve ilerdeki zaman içerisinde örgütsel tutuculuğa sebep olması, terfi kararlarının verilmesinde tarafsızlıktan uzaklaşılması, terfilerin liyakatten yoksun adaylara verilmesi ve atama dönemlerinde diğer personellerin düş kırıklığı yaşamaları gibi sakıncalar ortaya çıkarabilmektedir (Fındıkçı, 2001, s. 71).

İşletme içinden personel temini özenli bir şekilde yapılmalıdır. İç kaynaklardan başvuran adayların şu anki pozisyonları ve performansları iyi incelenip, analiz edilip kişinin yeni pozisyon için ilerideki gelişim potansiyeli göz önünde bulundurularak ataması yapılmalıdır. Aksi takdirde yeni bir konum oluşturmak için var olan başarılı bir pozisyonun riske atılması durumu oluşmaktadır (Currie, 2002, s. 120).

İç kaynaklardan yükselme/terfi, iç transferler/nakil, rotasyon ve gayri resmi araştırma olmak üzere dört şekilde yararlanılmaktadır (Fındıkçı, 2001, s. 72).

1.7.1.1. Terfi /Yükselme

İşletme içindeki dikey yönlü personel hareketine terfi denilmektedir. Terfi yöntemi, açık pozisyon için personel ihtiyacının giderilmesinde ve bireyin işletmedeki çalışmalarının karşılığında daha yüksek mevkilere gelebilmesini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle terfi, personelin şuan ki görevinden daha fazla sorumluluk alarak yetki bakımından daha kapsamlı bir göreve geçmesi şeklinde de adlandırılabilir. Buna bağlı olarak, sosyokültürel açıdan saygınlık derecesi ve alınan ücret miktarı da artabilmektedir (Anonim, 1990, s. 78). Terfi imkanı, çalışanların işe olan bağlılığını, üretkenliğini, motivasyonunu artırmada büyük oranda katkıda bulunmaktadır (Geylan, ve diğerleri, 2013, s. 65).

Boş bir pozisyon açıldığında işletme kendi içinden bir personel için terfi kararı verecekse üst yöneticinin tavrı önemli olmaktadır. Yükselme kararı verilmesi adımı yöneticilerin değerlendirmede ön yargılarından arınarak, objektif olmaları gerekmektedir. Bu nedenle terfi kararlarının hangi ölçütlere dayandırılacağı önem arz etmektedir. Terfi, kıdem (eskilik) durumuna, basamaksal sıraya göre ve başarı durumuna göre terfi olarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar:

Kıdem (Eskilik) Durumuna Göre Terfi: Bireyin mesleki uzmanlık anlamında ya da işletme içinde kazandığı tecrübelerine göre gerçekleştirilmektedir. Bir üst mevkide

kadro açığının doğması neticesinde işletmede çalışan en kıdemli personel bu pozisyona getirilmektedir (Yücel, 1999, s. 110-128).

Kıdeme dayalı terfi sisteminin avantajları olarak; çalışanlara güven vermesi, uygulamanın kolay ve anlaşılır olması, personel devir hızını azaltması, tüm personelce kabul edilmiş ve objektif olması sayılabilir. Bunun yanında genç personelin yükselişlerini zorlaştırması, yeni modern fikirlerin işletmeye girişlerinin engellenmesi gibi dezavantajları olabilmektedir (Yücel, 1999, s. 110-128).

Basamaksal Sıraya Göre Terfi: Emir-kumanda zincirine göre (terfiye) açık olan bir üst kademeye yükselme olarak adlandırılmaktadır (Yücel, 1999, s. 110-128).

Başarı Durumuna Göre Terfi: Personelin performans değerlemesine, kişisel ve iş disiplinine, işletmeye olan bağlılık derecesine, diğer çalışan personelin özellikleri ile karşılaştırılarak yapılan terfidir. Etkili ve biçimsel şekilde bir performans değerlendirme ölçütleri olduğu zamanlarda, daha büyük ölçüde güvenilir sonuçlar vermektedir (Yücel, 1999, s. 110-128).

1.7.1.2.İç Transferler/Nakil

İç transfer; yatay geçişlerin yani işletme içerisinde açık olan pozisyona aynı pozisyonda bulunan başka bir personelin geçirilmesini ifade etmektedir. İç transfer yönteminde bireyin konumu, ücreti, yetki ve üstlendiği sorumlulukta bir farklılık olmamaktadır. İşletmede farklı bölüm ve birimlerde çalışan personelin transfer ile işletmede yapılan diğer faaliyetler hakkında bilgi kazanmalarını, iş monotonluğunun azalması ve iş tatminin artmasını sağlayabilmektedir. Personel transferinde, açık pozisyona geçirilecek personelin doğru şekilde yerine getirilebilmesi için, aday personelin bu pozisyonda sağlayabilecekleri başarılar gözden geçirilerek gerekli atamalar yapılmalıdır. İç transfer yöntemi farklı şekillerde gerçekleştirilir. Bunlar (Bayramoğlu, 1999, s. 27):

Yer değiştirme: üretimle alakalı bir sorun çıkması durumunda personelin, yapılan işler bakımından aynı düzeyde olan üretim sorununun çıktığı bölüme transfer edilmesidir.

İyileştirici transfer: bulunduğu pozisyonda başarı sağlamayan fakat iş ve beceri potansiyelinin yüksek olduğuna inanılan personelin, farklı bir göreve getirilmesidir.

Üretim transferi: Personel fazlası bulunan birimlerden, işlerden ayrılma veya örgütsel değişme sonucunda personel gereksinmesinin olduğu birimlere personel

aktarılmasıdır (Büyükbayramoğlu, 1999, s. 26).

Transfer yönteminde temel amaç, insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilme ve personelin üst seviyede iş doyumuna ulaşabilmesini, personelden en iyi yararlanabilecek şekilde yerleştirmeleri yapabilmektir (Fındıkçı, 1999, s. 173-174).

1.7.1.3. Rotasyon ve Rütbe İndirimi

Geçici görevlendirme olarak da isimlendirilen rotasyon, önemli bir konumdaki personel gereksiniminin geçici bir zaman için mevcut bölüm ya da başka bir birimden karşılanması olarak ifade edilebilir. Geçici bir dönem için yapılan rotasyon, işletmede başka bir bölüm ya da başka bir kurumda kendi işini yapan personeli ifade etmektedir. Bu uygulama, uluslararası işletmeler, şirketler topluluğu veya holdinglerde uzman kadrolarında görülmektedir (Fındıkçı, 1999, s. 173-174).

Rütbenin düşürülmesi; personelin örgütsel değişimler (kimi bölümlerin kaldırılması), personelin bulunduğu bölümde görevinin gereklerini tam olarak yerine getirmemesi, örgüt içi tutum ve davranışlarında olumsuz yönde hareketler saptanması gibi sebeplerle daha alt bir göreve getirilmesidir (Bayramoğlu, 1999, s. 27).

1.7.1.4. Gayri Resmi Araştırma

Açık pozisyonun dolmasıyla ilgili olası adaylar, yöneticiler veya insan kaynakları uzmanları ve ilgili bölümün amirinin görüşmeleri istikametinde belirlenmektedir. Personel ihtiyacı olan bölüm yöneticisi, bu ihtiyacı insan kaynakları birimine haber vererek, olası adaylarla alakalı olarak görüşmektedir. Adayların kesinlik kazanmasıyla, bölüm yöneticisi çalışan personel içinden istediği adaya veya ilk görüştüğü adaya teklifte bulunmaktadır. İşletmelerde sıklıkla kullanılan bu metot, açık pozisyonla ilgilenebilecek adayları arka planda tutması sebebiyle çalışan personel bakımından pek hoş karşılanmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2016, s. 98).

1.7.2. Dış Kaynaklar

Dış kaynaklar, bir işletmenin kendi çalışanlarından başka çalışma beklentisi olan herkese ve iş isteğine sahip olan potansiyel adaylara erişilebileceği yerleri ifade etmektedir. Personel temin etmede dış kaynaklar, insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak en etkin ve uygun maliyetle karşılandığı farklı ortamlardır.

Personel tercihinde öncelik bakımından iç kaynaklar kullanılsa da, personel ihtiyacının karşılanmasında iç kaynaklar her zaman yeterli veya verimli olmamaktadır. Dış kaynakların kullanılma nedenleri farklılık arz edip, bunlar (Demirkan, 2000, s. 156);

- İşletmede istenilen vasıfta personelin olmayışı veya istenen pozisyon için özel eğitim almış personele ihtiyaç duyulması,
- İç kaynaklar kullanılarak açık işlerin terfi veya yatay transferle tamamlanması ve diğer pozisyonun açık kalması durumu,
- İşletmenin farklı bir yapılanma veya yenilenmeye gitmek istemesi sonucu işletmeye yeni personel almak istemesi,
- İşçilik ve işgücü maliyetlerini düşürmek,
- Bir işletmenin büyümesi veya işletmenin yeni kuruluyor olması, farklı bir işletme ile ortaklık kurması gibi hallerde dış kaynaklara başvurma sebebi sayılmaktadır.

Personel tedarikinde dış kaynakların kullanılması iç kaynak kullanımına göre daha fazla aday veri havuzu oluşturulmasını sağlayarak istenilen nitelikte adaya daha kolay ulaşma ve seçme fırsatı sağlayacaktır. Bir başka ifade ile dış kaynak kullanım tercihi, işletmenin geniş bir aday grubu oluşturması, bunlar arasından en iyi olanlarının seçilmesi olasılığını artırmaktadır. Dış kaynak kullanımını, işletme içerisindeki terfilerde, aynı yükselmeyi bekleyen çalışanlar arasında olumsuz tesir yaratılmaması ve oluşabilecek kişisel bağ, siyasi ve öznel değerlendirmelerin önlenmesi sebebiyle tercih edilmektedir (Demirkan, 2000, s. 156).

Dış kaynaklardan personel ihtiyacının karşılanması aşamasında önemli olan, personel açığının kapatılması değil iş için en iyi personelin bulunmasıdır. Dış kaynaklardan personel ihtiyacının karşılanması farklı kaynaklardan sağlanabilmektedir. Personel ihtiyacını giderilmesinde bu kaynaklardan biri veya birkaçı tercih edilebilir. Buradaki hedef, personel temininde, finansman kaynakları ve işletme faydasını gözetip, uygun yöntemlerle oluşturulan bir aday havuzu elde etmektir (Ecerkale&Kovancı, 2005, s. 71).

1.7.2.1.Özel İstihdam Büroları

Özel istihdam büroları işletmenin personel talebinin karşılanması alanında tecrübeli ve uzman danışmanlık firmalarıdır. İşletmelerin istemiş oldukları özellikte adayları araştırıp bulma fonksiyonlarını yürütmekte, kendi oluşturdukları veri havuzu

tabanlarında ya da yeni yapacakları duyurularla aday veri havuzunu hazırlamaktadır. Ülkemizde 2003 yılında yasallık kazanan özel istihdam bürolarının, 4857 sayılı İş Kanununun 90. maddesi gereği kurulmasına imkân verilmiştir (Resmi Gazete, 25134 Sayılı /2003). 25. Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren, 4904 No'lu Kanunun 17 No'lu maddesinde; *iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık etme görevi İŞKUR ve bu amaçla gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan özel istihdam bürolarınca yapılır*” hükmüyle yer almaktadır (Resmi Gazete, 29854 Sayılı /2016).

Özel istihdam büroları, iş piyasasındaki ihtiyaçlar gözetilerek, arzu edilen koşul ve istenen sayı kapsamında bulunması ve izin verilmesi şartıyla kamu kurumları ve kuruluşları haricinde işçi ve iş bulma görevlerinde bulunabilmektedir. Özel istihdam büroları, potansiyel işgücü bulmada kamu iş bulma kurumlarına göre pratiklik açısından daha hızlı çözüme varabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2016, s. 83).

İstihdam bürolarının verdikleri hizmet (iş ve işçi bulma) karşılığında ücret talep ederek kar gütmeye amacı onları kamu kuruluşlarından ayırmaktadır. Ayrıca, Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği'nin belirtilen 11. maddesi gereğince, iş arayan bireyden kurum tarafından herhangi bir ücret talep edilmeden ve fayda sağlanmadan görevlerini yerine getirmeleri belirtilmiştir (Resmi Gazete, 29854 Sayılı /2016).

İstihdam bürolarının kimisi, personel arayan işsizler ve işletmeler arasında kamunun iş bulma kurumları gibi bir görev yaparken, kimi istihdam büroları ise, özellikle çalıştıkları işletmelerin personel teminine yönelik, onlar için iş ilanı vererek, uygun olan adaylarla ön görüşmeler yapmakta, eleman seçimi ve işe yerleştirme işlemini o işletme adına yürütmektedir. Bununla birlikte işletmeler bu büroların veri tabanı havuzlarından ihtiyacı olan araştırmaları yapabilmektedir. İstihdam bürolarından faydalanmak isteyen işletmeler; insan kaynakları departmanlarının bulunmaması, işletmenin yeni bir yapılanmaya başlaması ve çalışacak uzman adayların ihtiyacı, işletmenin çeşitli sebeplerden dolayı ismini vermek istememesi, işletmenin mali yükü azaltmak ve sürecin hızını artırmak istemesi, üst statüde bir yönetici ve özel bir statüde alım gerçekleştirilmesi gibi nedenlerden istemektedirler (Sabuncuoğlu, 2016, s. 83).

1.7.2.2.Duyurular /İlanlar

Gerekli personel ihtiyacı tedarik yöntemlerinden birisi olan duyuru yöntemi farklı

iletişim araçlarından faydalanılarak ihtiyacın adaylara duyurulmasıdır. İşletme özel bir danışman firma ile çalışmıyor ya da bu alanda kısıtlı kalıyorsa personel teminine bu ihtiyacın duyurulması ile başlanabilmektedir.

İşletme içindeki duyurular (ilanlar), işe alma duyuruları, şirket duyuruları ve ürün duyuruları olarak üç şekilde yapılmaktadır. Ürün ve şirket ilanları, işletmenin kendi içindeki pazarlama bölümlerince veya reklam ajanslarınca verilen ilanlardan oluşmaktadır (Currie, 2002, s. 118-119).

İlan yoluyla personel bulmanın değişik yolları bulunmaktadır. Bunlardan en çok tercih edileni ise; gazetelere verilen iş ilanlarıdır. Bununla birlikte; şehir içi ilan tahtaları, mesleki yayınlar, otobüs ve metrolara yapıştırılan posterler, radyo ve televizyon iş ilanı için yararlanılan gereçlerdendir (Harvey ve Bruce, 1996, s. 97). Gazete ve dergiler aracılığıyla yapılan ilanlarda özellikle son yıllarda gazetelerde yer alan iş ilanları sayfaları oldukça tercih edilmektedir. Gazete ve dergiler, özellikle alt kademedeki açık pozisyonlar için istenen adaylardan haberdar olmada en çok kullanılan duyuru aracıdır (Fındıkçı, 2001, s. 184). Çok sayıda adaya ulaşması, düşük ücretli olması, zamanında yayınlanması gibi özellikler işletmelerin tercihlerini bu yönde kullanmalarına teşvik etmektedir. Ayrıca bazı özel mesleki, ticari ve profesyonellere yönelik yüksek satışı dergiler üst düzey kadrolar için duyuru aracı olarak kullanılmaktadır. İnternette duyuru, günümüzde oldukça popüler kullanılan ve gelişen teknolojiyle birlikte yeniliklere uydurularak kullanılan bir yöntemdir. İnternetin duyuru yöntemi olarak kullanılması, çok tercih edilen yöntemler arasında olmaktadır. İstenilen adaylara daha rahat ulaşabilme ve geri dönüşlerin çok hızlı şekilde sağlanması sebebiyle internet oldukça etkili bir araç olmaktadır. Yüksek maliyete sahip olması nedeniyle görsel medya aracı olan televizyon ve radyo duyuru yapılabilen farklı araçlar olmasına karşın daha az tercih edilmektedir. Genellikle yerel ve bölgesel amaçlı iş duyularında kullanılmakta ve başarı sağlamaktadır. Küçük işletmelerin tercih ettiği el broşürleri de işletme duyuruları için kullanılan bir diğer araç olmaktadır. İşletmenin çevresinde yapacağı alımlarda ve alımların sürekli yapıldığı durumlarda tercih edilen araçlardan biride afiş asmadır (Fındıkçı, 2001, s. 184).

Doğru seçilen bir duyuru yöntemi, duyurunun amacına ulaşmasındaki işlevini belirlemektedir. Duyuru aracı seçilirken, ihtiyaç duyulan personel sayısı, ihtiyacın türü, personelin işe başlatılma tarihi ve hedef kitlesi göz önünde bulundurulmalıdır (Kaynak, ve diğerleri, 1998, s. 134). Duyuru yönteminin tercih edilmesi doğrultusunda dikkat

edilmesi gereken önemli noktalar tarafından aşağıdaki biçimde özetlenebilmektedir (Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1999, s. 185):

- İşletmenin unvanı, çalıştığı sektör ve işletme hakkında çok uzun olmayacak biçimde bilgi verilmelidir.
- İlan içeriğinin anlaşılır ve net olması gerekmektedir. Aranılan adaydaki nitelik ve özellikler, çalışma şartları, eğitim durumu, deneyim bilgisi, başvuru tarihi, yeri gibi bilgilerin bulunması gerekmektedir.
- Adaylara sunulacak imkânlar belirtilmeli, işin gereği olan detaylar ve kritik noktalara yer verilmelidir.
- Duyurunun doğru mesajı vermesi, adayların beklenti ve mevcut konumlarını değerlendirebilecek özellikte bilgiler içermesi gerekmektedir.
- Duyurunun tasarımı ise, şirketin kurumsal kimlikleriyle örtüşen, kurum logosunu barındıran, uygun punto ve karakterle yazılmış, görsel anlamda uç bir nitelik taşımayan grafiksel tasarımda, diğer ilanlar arasında ayırt edilebilir özellikte bir düzenlemede olmaktadır.

Aranılan pozisyonla ilgili verilen bilgilerin inandırıcı ve tatminkâr nitelik taşıması oldukça önemlidir.

1.7.2.3. Doğrudan Yapılan Başvurular

İşe girmek isteyen kişi, herhangi bir kaynağa başvurmadan, direkt işletmeye başvuru yapabilmektedir. Bu şekildeki bireysel başvurular da kayda değer bir personel temini kaynaklarındandır (Özürk, 1995, s. 25). Doğrudan başvurular, işletmenin herhangi bir yolla talebi olmadan, bizzat işletmeye gelip başvuru formu doldurularak, posta aracılığıyla, e-posta ya da faks çekerek yapılan dış kaynak yöntemleridir. İşletmeye doğrudan gelen bu başvurular, ilgili yöneticiler ya da insan kaynakları bölümleri tarafından değerlendirilip, işyerinin politikasına ve iş deneyimlerinin işletmeye uygun bulunması halinde gelecekte karşılaşılabilecek personel ihtiyacında kullanılmak üzere insan kaynaklarının veri havuzlarında saklanmaktadır. İşletmelerin kendisinin oluşturduğu aday veri havuzları, personel ihtiyacı olması halinde, herhangi bir ilan ya da duyuruya ihtiyaç hissetmeden gerekli adayların temin edilmesinde etkili olmaktadır (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1995, s. 162).

Düzensiz bir şekilde olan bu başvuruların işletmelere, özellikle istihdam

sıkıntısının yaşandığı zamanlarda yoğun olarak yapıldığı gözlenmektedir. İşletmenin güvenilirliği, imajı, büyüklüğü ve tanınmışlığı bu tarz başvuruların yapılmasında oldukça etkili rol oynar. Personel alımı devamlı olan işletmelere yapılan bu başvurularda adaylar hakkında avantajlı sonuçlar elde edilmektedir. İşletmede hiçbir maliyet gerektirmeyen bu yöntem, personel ihtiyacının karşılanması açısından işletmelerin aday havuzlarının büyümesinde ve ideal çalışanların bulunabilmesinde oldukça etkili olmaktadır. Genelde, ister özel kesim isterse kamu kesimine ait olsunlar, o bölgede oturan ve iş arayan kişiler tarafından iş istemiyle başvuruda bulunmaktadır. Özellikle kısa dönemli ve beden işçiliğini gerektiren personel gereksinmesini karşılamada yararlı olacaktır (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1995, s. 162).

1.7.2.4. Sendika ve Mesleki Kuruluşlar

Sendikalar; işveren ve işçilerin, çalışma hayatı ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal haklarını, karşılıklı menfaatlerini korumak ve bunları geliştirip ilerletmek için kurulan tüzel kişiliklerdir. Sendikalar, asıl görevi olan toplu iş sözleşmesini yapmanın yanında, sendika üyelerine ekonomik ve sosyal, eğitim ve adli konularda destek olmaktadır. Bununla birlikte sendikalar işletmelerin personel ihtiyacının giderilmesinde işletmelere yardımcı olan kuruluşlar içinde yer almaktadır. İşletmedeki personelin bir sendikaya üyeliği var ise, işletme personel ihtiyacını bu sendika ile temin edebilmektedir. Çalışan ihtiyacının sendikalardan karşılanması, sendika ve işletme yönetiminin arasında ilişkilerin iyi nitelik taşıdığı durumlarda meydana gelmektedir. Sendikalar, üyesi bulunan çalışanların işlerini kaybetmesi durumunda, üye bilgilerini kayıt altında tutarak işletmeye ya da direkt çalışana istihdam olanağı yaratmaktadır (Koç, 1992, s. 123).

Bu kuruluşlar, üyelerine çeşitli konularda danışmanlık hizmeti sunmakta, sektörleriyle ilgili hazırlamış oldukları raporları ve yayınlamış oldukları dergileri, düzenledikleri seminerler aracılığıyla üyelerin mesleki açıdan gelişimlerine katkıda bulunarak, ilerlemelerini sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetlere ek olarak, birlikte iş yapıkları işletmeler tarafından gelebilecek taleplere, kendi aday havuzunu oluşturmakta, işletmeler bu aday havuzlarını kullanarak istedikleri özelliklere uyan adaylara ulaşabilmekte, iş arayan kişiler ise bu kuruluşlara üye olarak özgeçmişlerini bırakmaktadırlar (Koç, 1992, s. 123).

1.7.2.5. İşletmelerde Çalışan Personel Tavsiyeleri

Bu dış kaynak yönteminde, ilk önce işletmedeki çalışanlara duyuru yapılarak, işletmenin istediği özellikteki adaylar bulunmaya çalışılmaktadır. Açık pozisyonların oluşmasıyla işletmede çalışan personelin aday önerisinde bulunması ve bu adaya referans olması, adayla alakalı pozitif bir önyargı oluşturmakta ve güven hissini güçlendirmektedir. Bu yöntemde, işçilerin hısımlarını, tanıdıklarını, arkadaşlarını veya akrabalarını haberdar etmeleri istenmektedir. Hatta eğer işletmedeki işçi, yeni bir işçiyi başvuru yapması konusunda motive eder ve sonunda işçide kabul edilirse belki bir ödül bile verilebilmektedir. Bu yöntem, işletmedeki personelin işletmeyi tanıması, kültür ve politikasını bilmesi, işletme yönetiminin tavrı konusunda bilgi sahibi olması, aynı zamanda öneride bulunacağı ya da bulunmak istediği adayın işletmenin ihtiyaçlarına yetişip yetişemediği yönünde muhakeme yapmasına olanak sağlamakta, hem işletme hem de adayın hoşnut olmasına yönelik bir tercih yapmasını sağlamaktadır (Keklik, 2007, s. 71).

Çalışanların tavsiyesi ile işe alma yönteminin karşılaşıldığı bir alan ise, teknik ve uzman personele ihtiyaç hisseden işletmelerdir. Bazı alanlardaki uzman çalışanın ya da profesyonel eleman açığının çok olması nedeniyle bu yöntem kullanılmaktadır. Kısmen büyük ölçekli olmayan işletmeler tarafından, maliyetinin düşük olması, personel temininin basit şekilde karşılanması ve personel üzerinde olumlu bir etki yaratması nedeniyle bu dış kaynak yöntemi tercih edilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda, çalışan tavsiyeleri ile işe giren bir personelin, işten çıkma ihtimalinin, diğer dış kaynak temin yollarıyla işe alınan personelden daha az olduğu gözlemlenmiştir (Keklik, 2007, s. 71).

Olumlu ve olumsuz yönleri olan tavsiye yöntemi, işletmede çalışan bireyin objektif değerlendirme yapamamasından kaynaklı, işe uygun olmayan kişileri tavsiyesine neden olabilir. Burada birey, iş gereğine uyan bir aday önermek yerine, kendi menfaatine ve kişiliğine uyan adayı önerebilmektedir. Çalışanların önerileri haricinde, bir de yönetici pozisyonunda olanların önerileriyle işe yerleştirmelerde nepotizm (akraba kayırma) durumu hâsıl olabilmektedir. Nepotizmde, açık pozisyonları tamamlamak için özellikle aile şirketlerinde işveren veya tepe yöneticilerinin hısım ve akrabalarını tercih etmesi firma içi negatif sonuçlar doğurmaktadır (Bingöl, 2003, s. 143).

1.7.2.6.Yönetici Araştırmaları / Beyin Avcılığı

İşletmelerin, yönetim birimlerinde oluşan bir açık, şirketlerin karar alma mekanizmalarında ve yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmede negatif bir etkiye sebep olmaktadır. Bu açığın karşılanmasına yönelik beyin avcılığı olgusu, üst düzey yönetici arama anlamına gelmektedir. Üst düzey yönetici araştırması, işletmelerin yönetim seviyesine, kadronun ihtiyacı olan beceri, yöneticilik kıstas ve deneyimindeki adayların sektörel açısından araştırılması, olası adayların takip edilmesi, incelenmesi ve değerlendirmeleri yönetici araştırma büroları tarafından yapılmaktadır (Coverdill & Finlay, 2007, s. 44).

Dünya’da sıklıkla tercih edilen bu yöntem, ülkemizde de şirketler ve büyük işletmeler tarafından bir seçenek haline gelmiştir. İşletmeler, değişik organizasyon ve çalışmalara katılıp devamlı yeni veriler elde etmeleri, farklı sektörü izlemeleri, hangi sektörlerde hangi yöneticilerin daha iyi olduğu, olası yönetici adaylarını veri havuzlarında barındırmaları sebebiyle üst düzey yöneticiye erişimde beyin avcılılarıyla beraber çalışmayı tercih etmektedir. Hayli faal hizmet veren beyin avcısı – yönetici araştırma büroları, beraber çalıştıkları işletmenin, yöneticide olması gereken tüm nitelikleri, kurum politikası, beklentilerini ve isteklerini en küçük ayrıntısıyla incelemekte, yoğun ve uzun bir süreç içeren görüşmeler ve araştırmalar dâhilinde, işletmenin istediği niteliğe sahip yöneticileri bulmaktadır. Bu yöntemde en kritik durum ise arayış içindeki araştırmanın ve işletmenin saklı tutulmasıdır. Oldukça maliyetli bir yöntem olan beyin avcılığı, işletme için çok önem arz ettiği için katlanabilir bir maliyet tutarına sahiptir. Uygun yöneticinin bulunması, işletmede büyük sıkıntılarla karşılaşılmasında ve işletmenin imajı hakkında spekülasyonlara yol açılmamasını sağlayacaktır (Hr Dergisi, 2019, s. 32).

1.7.2.7.Eğitim Kurumları

Son yıllarda gerekli işgücü istihdamını sağlamak amacıyla oldukça başvurulan bir alan da, eğitim kuruluşlarından yararlanmadır. Çıraklık okulları, mesleki kurslar, mesleki-teknik liseler, normal liseler, üniversiteler ve meslek yüksekokullara başvurulabilecek kaynaklar arasında yer almaktadır. İşletmeler için, nitelikli işgücü bulmak, mesleki ve teknik donanıma sahip kişilerle çalışmak oldukça önem taşımaktadır. İş hayatına başlamadan önce ilk basamak işe giriştir. Bu alanda en büyük potansiyel çalışan kaynağını üniversite mezunları oluşturmaktadır (Yöneş Fırat, 1999, s. 2).

Yeni şekillenmeler ile birlikte, işletmeler üniversitede okuyan öğrencilerinin

mezun olma süreçlerinde, uzmanlar ve insan kaynakları yöneticileri tarafından üniversiteler ziyaret edilip insan kaynakları platformları oluşturmakta, öğrencilerle iletişime geçilerek uygun bireylerin iş hayatına girme olanağı sağlamış olmaktadır. Son zamanlarda, sektöründe lider olan kimi işletmeler, üniversite öğrencilerine, kendi içlerinde oluşturdukları eğitim fırsatlarından faydalanma ve bu eğitimlerden iyi sonuçlar almış olan adaylara iş imkânı sunmaktadır (Yöney Fırat, 1999, s. 2).

Aday elde etme sürecinde kullanılan bir diğer yöntem ise üniversite/okulların mezun ettikleri öğrencileri için iş bulma niyetiyle kurdukları “kariyer merkezleridir”. Adayların özgeçmişlerine kariyer merkezlerinden ulaşılabilir. Bu merkezlerle birlikte, okul/üniversite içindeki işletme kulüpleri de bu tarz faaliyetler yürütmektedir. Ayrıca öğretim üyelerinden ve bölüm başkanlıkların da öğrenciler ile ilgili bilgilere ulaşılabilir (Bayraktaroğlu, 2006, s. 66).

İşletmeler işçi istihdamı yanında, öğrencilere eğitimleri devam ederken staj uygulamalarına da yer verip, kazanmış olduğu bilgi ve deneyimi ileride iş hayatında katkı sağlaması konusunda destek olmaktadır. Aynı zamanda staj yaptığı dönemde, beceri, özellik ve işe yatkınlıklarıyla farklılık yaratabilen öğrenciler işletmeler tarafından kayıt altına alınarak, okul hayatları bittikten sonra bu işletmede çalışma imkânı elde etmektedir. Eğitim kurumlarından istihdam sağlama, maliyeti düşük olması, çalışma hevesi olan yetenekli beyinlere ulaşılabilmesi, eleman teminin kolay ve çabuk bir şekilde olması açısından faydalı olmakla birlikte, adayların tecrübesiz olması, çalışma hayatına uyum sağlamaları zaman alması sebebiyle birkaç olumsuz etkileri bulunmaktadır (Aytaç S. , 1997, s. 52).

1.7.2.8.İnternet ve İnsan Kaynakları Siteleri

Küreselleşme, bilgi teknolojisi, ağ organizasyonları, bilgi işçileri gibi yeni kavramlar insan kaynakları yönetimi için de; yüksek hızda yönetim ile süreci yeniden planlayıp düzenleme ve yeni değişimlere adapte olmayı zorunlu hale getirmektedir (Çetin Güler & Jones'tan aktaran Güler, 2006, s. 19). Örgütlerdeki bütün birimlerin bilgi teknolojilerine dâhil olmaları, insan kaynakları yönetiminin de bu değişikliğin içine girmesine neden olmaktadır. Yeni çıkan bu kavram e-insan olarak adlandırılmakta ve insan kaynağını içine alan strateji ve ilkelerin internet ortamına aktarılarak uygulanması anlamına gelmektedir. E-insan kaynakları, işletmedeki bilgisayar tabanlı iletişim

aygıtlarının yaygın halde kullanılmasıyla gelişme göstermiştir. İnsan kaynağına yönelik politikaların, stratejilerin ve uygulamaların web teknoloji kaynaklı kanallarla desteklemenin bir yolu olarak sayılmaktadır (Waring & Burgess, 2005, s. 19).

Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerle beraber, internetin yoğun bir şekilde kullanımı artmış, personel bulma ve işe alım işlemleri bu yöntemlerle yapılmaya başlanmıştır. İnternet kaynaklarını kullanan işletmeler, daha çok aday kitlesine ulaşma ve sınırlarını aşma olanağı bulmuşlardır. İşletmeler, kendilerine ait web sitelerinden personel ihtiyaçlarını duyurmakta ve başvuruları yine bu sitelerde oluşturulmuş formlar ile almaktadırlar. Personel alım sürecini hızlandıran bu durum, başvuran adayları değerlendirme, görüşmeye çağırma veya internet üzerinden görüşme işlevlerinin zaman kaybına uğramadan gerçekleşmesini sağlamaktadır. Görüşme sürecinden sonra uygun bulunan adaylara internet ortamında bilgi, yetenek ve beceri testleri uygulanmaktadır (Çetin Güler, 2006, s. 19).

İşletmelerde personel ihtiyacını karşılamak için internetten farklı şekillerde faydalanılabilmektedir. İşletme içi çalışanların iletişimde kullanılan internet ile duyuruda bulunabilmektedirler. Bu uygulama ile işletmeler çalışanlarına kariyer yapma fırsatı verebilirler. Kendi web sitelerinden de işletmeler açık pozisyonlar için duyuru yapabilmektedirler. İş arayan bireylerin işletmeye ait olan web sayfasını ziyaret etmesi durumunda ilanı görüp iş başvuru formunu doldurmalarına ya da işletmenin istediği e-mail adresine özgeçmiş göndermelerine imkân vermektedir. Kapsamlarında çok geniş portföy içeren bu siteler, işletmelere ülke genelinde veya küresel ölçekte sınırsız potansiyel aday listesi sunmaktadır. İşletmeler tarafından birçok adaya ulaşma imkânı sağlayan bu siteler, adaylara da birden fazla işe başvurabilme olanağı sunmaktadır (Bingöl, 2003, s. 214-215).

İnternet üzerinden işe alım (e-işe alım) diğer geleneksel usullere göre daha az bir zaman ve maliyet getirmektedir. Bu sebeple açık pozisyon için internetin kullanımı giderek daha çok yaygınlaşmaktadır. E-işe alımda en temel bilgi kaynağı kurumsal web siteleridir. Daha çok adaya ulaşma ve işletmenin kurumsal kimliğini gösterme bakımından önemli bir araçtır. Kurumların internet sitelerindeki ilanlar işgören adaylarına açık pozisyonlar, kurum kimliği, işin tanımı, gibi konularda bilgi vermektedir (Öksüz B. , 2011, s. 474-475).

İnternet üzerinden işe alım sürecinin olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri

de vardır. Birinci olarak e-insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmenin tamamında benimsenerek çalışanlardan üst yönetime kadar tüm personelce kabul edilmiş olması gerekir. Oluşabilecek bazı durumlar karşısında üst yönetimin klasik yöntemlere başvurmak istemesi, elektronik işe alımın uygulanmasını da imkânsız hale getirmektedir. (Çetin Güler, 2006, s. 21-22).

1.7.2.9.Sosyal Medya Yoluyla İşe Alım

Sosyal medya her açıdan daha geniş kitlelere ulaşma imkânı sağlamaktadır. Bu çalışan ve işveren içinde geçerlidir. İnsan kaynakları biriminin faaliyetlerini doğru bir şekilde yaptığının en önemli göstergesi kurum kültürüyle bütünleşen insan kaynağını bulmasıdır. Bu nedenle çalışana ait olan sosyal medya hesaplarını inceleyip kontrol etme gereği duymaktadırlar. Bunun sonucunda insan kaynakları sürecine sosyal medya tarafı da eklenmiş olup, işletmeler doğru çalışana ulaşmak amacıyla sosyal medyayı bir seçenek olarak görmektedirler. İşletmeler sosyal medyayı potansiyel adayların profil ve özgeçmişlerini görüntülemek için kullanılmaktadırlar. Aynı zamanda sosyal medya yoluyla aday araştırma ve bulma çabaları daha büyük kitlelere ulaşmaktadır. Bunun için de yapılan ilk iş işletmelerin kariyer ile ilgili olan sayfalarını sosyal medya hesaplarıyla birleştirmektir (Yılmaz, 2016, s. 36-38).

1.7.2.10. Türkiye İş Kurumu

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), işlemelerin personel isteklerine yönelik istihdam imkânlarını izlemek ve iş arayan adaylar ile işletmeler arasında bir köprü oluşturan kamu istihdam kurumudur. İş isteyen kişiler kuruma doğrudan başvurarak, gerekli eğitim, tecrübe ve becerileriyle ilgili bilgilerinin İŞKUR veri tabanında bulunmasını sağlamakta, işletmelerin personel gereksinimi olduğu durumlarda bu veri tabanı kullanılarak işletmelere uygun adayların yönlendirilmesi gerçekleştirilmektedir (Erdoğan, 2011, s. 15)

Türkiye İş Kurumu, yapmış olduğu hizmetler karşılığında herhangi bir kazanç amacı taşımayarak ücret talebinde bulunmadan kurum görevini yerine getirdiği için işletmeler açısından hem maliyeti olmadığından hem de çok daha fazla personele ulaşmadaki kolaylık bakımından tercih edilmektedir (İŞKUR, 2019). Çalışmanın ikinci bölümünde personel tedarik kaynağı olarak İŞKUR daha detaylı olarak incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL TEDARİK KAYNAĞI OLARAK TÜRKİYE İŞ KURUMU

2.1. KURULUŞU VE GELİŞİMİ

Türkiye’de emeğe ve emek sahibine gereken önemin verilmesi adına yapılan çalışmalar Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinden itibaren başlamış ve yeni kurulan Cumhuriyet döneminde de bu çalışmalar devam etmiştir. Özellikle 1932 yılından sonra, birinci beş yıllık kalkınma planı ile ülkede milli bir sanayinin kurulabilmesi çalışmalar yoğunlaştırılmıştır. Bu görevi ülkede mevcut bir özel sektörün ve sermaye birikiminin olmaması gibi nedenlerden dolayı devlet, milli bir sanayinin kurulması çalışmalarını büyük ölçüde üstlenmiştir. Bu görüş, ilk defa 1930’lu yıllarda devlet öncülüğünde sanayileşme programlarının uygulandığı devletçilik dönemi ile birlikte ciddi bir şekilde ele alınmaya başlamıştır (Dereli, 1997, s. 63). Devlet bu çalışmaları ile aynı zamanda en büyük işveren kimliğine bürünmüş, sosyal ve ekonomik hayatta en önemli aktör haline gelmiştir. Türkiye, 1932 yılında Milletler Cemiyetine üye olmuş, üyeliğin doğal sonucu olarak Cemiyet’in yapısı içerisinde bulunan Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO)’nın da üyesi sayılmıştır. Sonraki süreçte, üyeliğin getirdiği yeni sorumluluklar, sosyal politikaların önem kazanması, işçi ile işveren arasında artan uyuşmazlıkların belirli bir düzen çerçevesinde çözüme kavuşturulması ve emeğin sermaye karşısında korunması zorunluluğu, yeni bir kanun ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Hükümet, 1934 yılında yeni bir tasarı hazırlayarak Büyük Millet Meclisine sunmuş ve bu tasarı 1936 yılında kanunlaşarak 3008 Sayılı Kanun ortaya çıkmıştır. 3008 Sayılı Kanunu ile iş ve işçi bulma hizmeti ilk kez bir kamu hizmeti olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 3330 Sayılı /1936).

1936 yılında yayımlanan 3008 sayılı İş Kanunu ile kamu istihdam hizmetleri kamu hizmeti olarak kabul edilmiş, iş ve işçi bulma faaliyeti yürüten özel büroların kapatılmıştır. Kanun, iş ve işçi bulma hizmetlerinin devlet aracılığıyla yapılmasını, söz konusu kurumun üç yıl zarfında kurulmasını öngörmekteydi. Bu süreç içerisinde söz konusu kurum kurulamamış, 1939 tarihli ve 3612 sayılı Kanun ile ilgili kurumun kurulması ile ilgili yasa tasarısının hazırlanması kabul edilmiştir. Ancak II. Dünya

Savaşının araya girmesiyle bu süreç de uzamış ve nihayet 21 Ocak 1946 tarihinde, kamu istihdam hizmetlerini yerine getirmek için 4837 sayılı Kanunla İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) kurulmuştur. 4837 sayılı Kanun bu Kurumun görevi; “*işçilere niteliklerine uygun işler sunmak ve işverenlere de yaptıkları işlere uygun nitelikte işçi bulmak*” yani işçi ve iş edinmeye aracılık etmek olarak belirlemiştir (Kutal, 2000, s. 1).

İİBK, 1946 yılının Mart ayından itibaren işgücü piyasasında iş ve işçi bulmaya yönelik hizmetler vermeye başlamıştır. O dönemlerde, özellikle gelişmekte olan endüstrinin işgücü ihtiyacını gidermek, işgücünün coğrafi ve sektörel canlılığını koruması konularında faaliyetler yürütmüştür. 1960'lı yıllardan itibaren ilk önce Almanya olmak üzere sanayileşmiş ülkelerin sürekli artan işgücü ihtiyaçları ve bu ihtiyacı farklı ülkelere yabancı işçi yoluyla da tedarik etmeleri üzerine İİBK, diğer ülkelere işçi gönderme faaliyetine odaklanmıştır. Türkiye'den yurtdışına işçi gönderme hizmetleri kapsamında özellikle Almanya'ya yoğun bir işçi transferi gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde ilk dalgada gönderilen işçilerin birçoğu niteliksiz işçilerden olmuşken, bir sonraki dalga daha eğitilmiş, sanat okulu ve teknik okul mezunları gibi kalifiye işçilerden oluşmuştur (Çiner, 2005, s. 2).

1973'de yaşanan Petrol Krizinden sonra sanayileşmiş ülkelerde meydana gelen durgunluk ve işsizliğin artması, yurtdışından gelen işgücü talebinin kesilmesine sebep olmuştur. Bu durum diğer ülkelere işçi yollama faaliyetine odaklanan İİBK'nin hizmetlerinde gerilemenin başlangıcı sayılmıştır. Kurum, işgücü piyasasının değişen yapısı ve ihtiyaçlarına uyum sağlamada yetersiz kalmış ve kamu hizmetlerinin işgücü piyasasındaki rolü giderek azalma göstermiştir (Alabaş, 2007, s. 88). İİBK'nin, işgücü piyasasının değişen ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak kurumsal yapısı aracılık hizmetlerinin ve etkinliğinin işgücü piyasasınca sorgulanmasına neden olmuştur (Kumaş, 2010, s. 139).

1980'lerde başlayan küreselleşme, bilgi toplumu ve teknolojik gelişmeler tüm ülkelerde kamu istihdam kurumlarının önemini artırmış, işlevlerini genişletmiştir. Bu gelişmelere uygun olarak Türkiye'de kamu istihdam kurumu olan İİBK'nin yeniden yapılandırılması 1990'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlanmıştır (Tuncay A. C., 2002, s. 4-10). 1991 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) İİBK'nin yeniden yapılandırılması ile ilgili çalışmalar için yasa tasarısı hazırlıklarını başlatmıştır. Yasa tasarısı dâhilinde, İİBK'nin isminin Türkiye İş Kurumu olarak dönüştürülmesi ve

Kurumun organizasyonel yapısının özerk ve bağımsız bir niteliğe kavuşturulması durumu öncelik oluşturmuştur. Bununla birlikte yurt dışı ülkelerde çalışmak için çalışma izni vermek, işsizlik sigortasını idare etmek ve özel istihdam bürolarını denetlemek gibi bazı önemli faaliyetlerin Kurum tarafından yürütülmesi ve görevlerin etkili bir şekilde yapılabilmesi için çeşitli uluslararası kaynaklardan ve kuruluşlardan fon transfer edilmesi de tasarıda görüşülen başlıklardan olmuştur. Tasarı yasalaşmış fakat Anayasa Mahkemesi 2000 yılında Kanun Hükmünde Kararnameyi iptal etmiş ve iptal kararının Resmi Gazete’de yayımlandığı tarihten itibaren dokuz ay sonra yürürlüğe gireceğine karar vermiştir. Dokuz aylık zaman 08.08.2001 tarihinde bitmiş olup bu zaman içerisinde yeni bir kanun düzenlenmediğinden Kurum aktivitelerini bir süre kanuni dayanaktan mahrum olarak sürdürmek zorunda kalmıştır (Şahin & Yıldırım, 2012, s. 14-15).

İş ve İşçi Bulma Kurumu’nu, gerek ülkemizde gerekse dünyadaki teknolojik alanlarda ve işgücü piyasasında olabilecek gelişmeleri izleyebilecek, modern istihdam kurumlarının yüklendiği görevleri gerçekleştirebilecek ve aktif işgücü planlarını uygulayabilecek bir yapıya getirebilmek amacıyla, 617 sayılı ve 4 Ekim 2000 tarihli KHK ile İş ve İşçi Bulma Kurumu kapatılarak, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) kurulmuştur (Resmi Gazete, 24190 Sayılı /2000). Nihayetinde, Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde 25.06.2003 tarihinde kabul edilen 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu 05.07.2003 tarih ve 25159 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe girmiş olup Kurum kuruluş yasasına sahip olmuştur. 4409 sayılı Kanunla kurumun görevleri; İstihdamın korunması, geliştirilmesi, genişletilmesi ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine katkıda bulunmak, pasif ve aktif işgücü politikalarını yürütmek olarak genişletilmiştir (Resmi Gazete, 25159 sayılı /2003).

4904 sayılı Kanun ile birlikte kurumun görevleri dışında teşkilat yapısında da bazı değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca bu Kanunla yapılan önemli bir değişiklikte özel istihdam bürolarının çalışmalarına izin verilmesidir. Özel istihdam bürolarının çalışmalarına izin verilmesi ile işe aracılık çalışmalarındaki kamu tekeli ortadan kaldırılmıştır. Böylece ülkemizde ilk defa zaten özel istihdam bürolarınca danışmanlık faaliyeti şeklinde yürütülen işe aracılık faaliyeti yasal bir konuma sahip olmuştur (Alper, 2003, s. 1).

2006 yılında ise 5502 sayılı Kanun ile yapılan yasal bir düzenleme ile İŞKUR, daha önce SGK’nın ilgili kuruluşu iken Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın ilgili kuruluşu olmuştur (Resmi Gazete, Sayı:26173 /2006).

2011 yılında “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair” 665 sayılı KHK ile İŞKUR’un görevlerinde ve faaliyet alanlarında önemli değişiklikler yapılmıştır. İŞKUR’un merkez yapılanmasında yeni daire başkanlıkları kurulmuş, kariyerleşme taşra teşkilatlarında da artırılmıştır. ÇSGB’nin taşra teşkilatından olan Çalışma Bölge Müdürlükleri İŞKUR’a aktarılmış ve İŞKUR taşra teşkilatı yeniden oluşturulmuştur (Resmi Gazete, 28103 (Mükerrer)/2011).

2.2. HUKUKİ VE İDARİ YAPISI

Türkiye İş Kurumunun teşkilatlanması, görev ve yetkileri 15.07.2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 4 numaralı “Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile yeniden belirlenmiştir. Buna göre Kurum, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının ilgili kuruluşu olup özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, idari ve mali bakımdan özerk kısa adı İŞKUR olan bir kamu kuruluşu olarak tanımlanmıştır. Kurumun idari organları şu dört birimden oluşmaktadır (Resmi Gazete, 30479 Sayılı/ 2018):

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Genel Müdürlük
- İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları

Genel Kurul: Bakanın veya onun görevlendireceği bir kişinin başkanlığında, 46 temsilci ve Bakan tarafından belirlenecek diğer üyelerden oluşmaktadır. Kurulun temsilcileri iki yıl süre ile görev yapmakta ve Genel Kurul iki yılda bir Kasım ayı içinde Bakanın çağrısı üzerine olağan toplantısını yapmaktadır. Gerekli görmesi halinde Bakan, Genel Kurulu olağanüstü toplantıya çağırabilmektedir. Genel Kurulun görevleri şunlardır (Resmi Gazete, 30479 Sayılı/ 2018):

- Devletin sosyal ve ekonomik politikalarına uygun ulusal istihdam politikalarının oluşturulmasına yardımcı olmak, uygulanan politikalardaki dönem içindeki gelişmeleri değerlendirmek.
- İstihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ile işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, önerilerde bulunmak.

- Kurumun dönem faaliyet raporunu görüşerek Kurum hizmetlerini iyileştirici tavsiyelerde bulunmak.

Yönetim Kurulu: Genel Müdür başkanlığında toplam 6 üyeden oluşmaktadır. Başkanın daveti üzerine haftada bir defadan az olmamak üzere toplanmakta ve kararlar çoğunluğa göre alınmaktadır. Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri şunlardır (Resmi Gazete, 30479 Sayılı/ 2018):

- Fon kaynaklarını piyasa şartlarında değerlendirmek.
- Fon gelir ve giderlerinin denettilmesini ve denetim raporlarının kamuoyuna açıklanmasını sağlamak.
- Fona ilişkin aktüeryal projeksiyonları yaptırmak.
- Günlük fon hareketlerinin izlenmesini, kayıtlarının tutulmasını ve genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun olarak muhasebeleştirilmesini temin etmek.
- Kurumun bütçesini, gelir gider tablolarını, bilançoları, bütçedeki bölümler içinde aktarmaları, bu bölümler arasındaki ek ve olağanüstü ödenek tekliflerini karara bağlamak.
- Kurumun performans gösterge, hedef ve programı ile hizmet kalite standartlarını karara bağlamak, Kurumun faaliyet raporlarını incelemek ve onaylamak.
- Her yıl Hazine ve Maliye Bakanlığınca belirlenen yeniden değerlendirme oranında miktarı artırılmak üzere geçerli olan tutar ve üzeri olan sözleşmeler ve yapılacak faaliyetler hakkında karar vermek.
- Genel Müdürün ve Yönetim Kurulu üyelerinin başkaca önerilerini inceleyerek karara bağlamak.

Genel Müdürlük: merkez ve taşra teşkilatından oluşmaktadır. Kurumun en üst amiri olan Genel Müdür, Genel Kurulun önerilerini de dikkate alarak Yönetim Kurulu kararları ve mevzuat doğrultusunda bütün işleri yürütmektedir. Görevlerin yürütülmesinde Genel Müdüre yardımcı olmak üzere en fazla dört genel müdür yardımcısı görevlendirilebilmektedir. Genel Müdürün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır (Resmi Gazete, 30479 Sayılı/ 2018):

- Kurum hizmetlerini, mevzuat hükümlerine, Kurumun amaç ve politikaları ile stratejik planına uygun olarak düzenlemek ve yürütmek.
- Geliştirilen politikalara uygun yıllık amaçları ve hedefleri oluşturmak, performans ölçütleri belirlemek, Kurumun bütçesini hazırlamak, gerekli yasal ve idari

düzenleme çalışmalarını yapmak,

- Kurumun işlemlerini ve faaliyetlerini denetlemek, yönetim sistemlerini incelemek, kurumsal yapı ile yönetim süreçlerinin etkinliğini gözetmek ve yönetimin geliştirilmesini sağlamak.

- Yönetim Kurulu kararlarının uygulanmasını sağlamak.

- Adli ve idari makamlara ile gerçek ve tüzel kişilere karşı Kurumu temsil etmek.

- Kurumsal etik kurallarını belirleyerek personele duyurmak ve personelin bu kurallara uygun hareket etmesini sağlamak.

- Kiraya verme, kiralama, satış, alım, devir, yapım ve diğer işlere ait sözleşmeler hakkında karar vermek ve kendi sınırları dahilinde merkez ve taşra teşkilatının harcama sınırlarını belirlemek.

- Diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliği sağlamak.

- Kurum kadrolarına atamalar yapmak.

Kurumun merkez teşkilatı on iki hizmet biriminden oluşmaktadır (Resmi Gazete, 30479 Sayılı/ 2018) :

1. İstihdam Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.
2. Aktif İşgücü Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.
3. İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı.
4. İşgücü Piyasası ve İstatistik Dairesi Başkanlığı.
5. Dış İlişkiler ve Projeler Dairesi Başkanlığı.
6. İşsizlik Sigortası Dairesi Başkanlığı.
7. Fon Yönetimi ve Aktüerya Dairesi Başkanlığı.
8. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
9. Personel Dairesi Başkanlığı.
10. Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.
11. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.
12. Hukuk Müşavirliği.

Taşra teşkilatı ise, illerde Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlükleri ile bunlara bağlı kurulmuş olan hizmet merkezlerinden oluşmaktadır. Teşkilatta 81 il müdürlüğü ve 64 hizmet merkezi görev yapmaktadır (İstihdamda 3İ dergisi, 2019, s. 34).

İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları: İllerde, ilin işgücü, istihdam ve

mesleki eğitim ihtiyacını tespit etmek veya ettirmek, mesleki eğitim ve istihdam konularında etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla yerel düzeyde politika önerileri oluşturmak, plan yapmak ve kararlar almak, ilgili kurum ve kuruluşlara görüş ve önerilerde bulunmak üzere kurulmaktadır. Valinin başkanlığında on iki üyeden oluşturulan Kurul, üç ayda bir toplanmakta ve bağlayıcı kararlar alabilmektedir. Alınan kararların uygulanmasının takibi ile diğer faaliyet ve işgücü piyasasına yönelik araştırmalar Yürütme Kurulu tarafından yerine getirilmektedir. İşgücü yetiştirme faaliyetleri ve sonuçları kurul başkanının onayıyla oluşturulan Denetim Kurulu tarafından denetlenmektedir. Kurul tarafından her yıl faaliyet raporu düzenlenmekte ve düzenlenen rapor Yönetim Kurulu tarafından değerlendirildikten sonra ilgili bakanlıklara gönderilmektedir (Resmi Gazete, 30479 Sayılı/ 2018).

2.3. PERSONEL DURUMU

Kurum, çalışan personel yönünde incelendiğinde, 2019 yılı itibarıyla toplam 7.460 personel Kurumda çalışmaktadır. Bunlardan 604 kişi lise ve altı, 457 kişi ön lisans, 4.835 kişi lisans, 1558 kişi yüksek lisans ve 6 kişi de doktora mezunudur. 3.526'sı kadın, 3.934'ü erkek olmak üzere 1.130 kişi 30 yaş ve altında, 4.274 kişi 31-40 yaş arasında, 1.914 kişi 41-60 yaş arasında ve 142 kişi de 60 yaşın üzerindedir. Ayrıca, toplam personelin 226'sı engelli statüsünde çalışmaktadır (İŞKUR, 2018).

2.4. KURUMUN GÖREVLERİ

4 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 617'nci maddesinde Kurumun görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

- *Ulusal istihdam politikasının oluşturulması ile istihdamın korunması, geliştirilmesi ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek.*

- *İşgücü piyasası verilerini ulusal ve yerel bazda hazırlamak, analiz etmek, yorumlamak ve yayımlamak, İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulunu oluşturmak ve bu Kurulun çalışmalarını koordine etmek, işgücü talep ve arzının belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak ve/veya yaptırmak.*

- *İş ve meslek analizleri yapmak ve/veya yaptırmak, iş ve meslek*

danışmanlığı hizmetleri vermek ve/veya verdirmek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik mesleki eğitim, işgücü yetiştirme ve uyum programları hazırlamak ve uygulamak, istihdam edilen işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek.

- *İş arama ile işçi istemenin düzene bağlanmasına ait çalışmalar yapmak, işgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmelerine, çeşitli işler için uygun işgücünün bulunmasına ve yurt dışı hizmet sözleşmelerinin yapılmasına aracılık etmek, istihdamında güçlük çekilen işgücünün ve işyerlerinin yasal olarak çalıştırmak zorunda oldukları işgücünün istihdamlarına katkıda bulunmak, özel istihdam bürolarına ilişkin kendi görevlerini yerine getirmek, işverenlerin yurt dışında kendi faaliyetlerinde çalıştıracağı işçileri temin etmesi ile tarım işlerinde ücretli iş ve işçi bulma aracılığına izin verilmesine ve kaldırılmasına ilişkin işlemleri yapmak.*

- *Gerektiğinde Kurum faaliyet alanı ile ilgili ihalelere katılmak suretiyle yurt içinde veya uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlara eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek.*

- *Avrupa Birliği ve uluslararası kuruluşların işgücü, istihdam ve çalışma hayatına ilişkin olarak aldıkları kararları izlemek, Türkiye Cumhuriyetinin taraf olduğu Kurumun görev alanına giren ikili ve çok taraflı anlaşma, sözleşme ve tavsiye kararlarını uygulamak.*

- *Bakanlığın ilgili mevzuattan kaynaklanan ve taşrada yürütülmesi gereken görevlerini yapmak.*

2.5. İSTİHDAM POLİTİKALARI

İşsizliğin meydana getirdiği sorunların çözülmesi, tam istihdamın sağlanması ve istihdamın artırılmasına yönelik bir dizi politika birlikte uygulanmaktadır. Bu politikalar; gelir desteği ile birlikte işsizliğin getirdiği sonuç ve problemleri çözmeye dair tedbir ve uygulamaları kapsayan pasif politikalar ile işsizlerin yetenek ve kabiliyetlerini geliştirerek dinamik iş piyasası şartlarına uyum sağlamalarına ve daha kolay iş bulmalarına imkân veren eğitim programlarını içine alan aktif politikalardan oluşmaktadır (Kasapoğlu & Murat, 2018, s. 485-502).

2.5.1. Pasif İstihdam Politikaları

Pasif politikalar, işsizliğin ortaya çıkarmış olduğu tehlikeleri ortadan kaldırmak amacıyla işsizlikle mücadele önemli bir uygulama haline gelmektedir. Özellikle 19. yüzyılda meydana gelen sanayi devrimiyle emeğin konumunu sermayenin alması ve artan büyük işsizlik bu mücadeleyi daha da zorunlu kılmaktadır (Andaç, 2010, s. 49). İşsizliğin sebep olduğu olumsuz sonuçları onarmayı hedefleyen, işsiz kişilere minimum seviyede de olsa bir gelir garantisi sağlayan ve işgücü piyasasını tanzim etme işlevi yapan politikalara pasif işgücü piyasası politikaları denilmektedir. Gelişmiş ülkelerde işsizliğin henüz büyümediği 1973 yılı öncesine kadar olan süreçte meydana gelen işsizliğin sebep olduğu olumsuzlukları pasif işgücü piyasası politikalarıyla düzeltmeye çalışılmıştır (Korkmaz & Mahiroğulları, 2007, s. 86).

Pasif işgücü piyasası politikaları, aktif işgücü piyasası politikalarına nazaran daha erken ve yaygın kullanım alanına sahiptir. Günümüzde AB ülkelerinin işgücü piyasalarına harcadıkları kaynaklar incelendiğinde, pasif işgücü piyasasına harcanan kaynakların aktif işgücü piyasasına harcanan kaynaklardan daha fazla olduğu görülmektedir (Koray, 1992, s. 82-83).

Pasif işgücü piyasası politikaları, işsiz kalan çalışanların, belirli kriterleri sağlamaları koşuluyla sosyal ve gelir sağlayıcı yardımlar olarak işsizlik yardımı ve işsizlik sigortası adı altında uygulanan politikalarlardır. Bu pasif işgücü piyasası politikaları iki ana uygulamaya dayanmakla beraber bazı ülkelerde, ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı uygulamaları da pasif politikalar kapsamında kullanılmaktadır. Program uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Türkiye’de ise işsizlik ödeneği (sigortası), kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, iş kaybı tazminatı, kısa çalışma ödeneği, ücret garanti fonu pasif politikalar arasında yer almaktadır (Varçın, 2004, s. 3).

2.5.1.1. İşsizlik Ödeneği

Bir ülkede artan iş gücü sayısının, tam gelişemeyen üretim alanlarına sığdırılamayışından kaynaklanan duruma işsizlik denir (Zaim, 1997, s. 170). İşsizlik, hem toplum hem de birey bakımından önemli bir risk ögesi sayılmaktadır. Dolayısıyla, sosyo-ekonomik bir risk olan işsizliğe önlem olarak sosyal güvencenin sağlanması, bilhassa gelişmiş toplumlarda önemli bir ihtiyaç olmaktadır. Bu anlamda sosyal ve gelir sağlayıcı yardımlardan olan işsizlik ödeneği oldukça önem arz etmektedir (Arıcı, 1997, s. 149).

İşsizlik sigortasının temel hedefi, gelecek bir zamanda ortaya çıkması olası işsizlik riskine karşı, çalışan bireylerin güvencesini sağlamaktır. Bu sayede gelecekte işsiz kalma riski bulunan çalışan kişi, çalıştığı zamanda düzenli prim ödemek şartıyla işsiz kalması durumunda gelir kaybını telafi edecek bir gelire ulaşabilmektedir. Kendi isteği dışında işsiz kalan çalışanın psikolojik durumu, toplum ve ailesi için oluşturabileceği sıkıntılara karşı korunmasının sağlayacağı faydalar önem teşkil etmektedir (Törüner, 1992, s. 4). Bunun yanında diğer bir hedef, işsizliğin bireyler üzerindeki negatif etkilerini en az seviyede tutarak toplumsal dengeyi kötü etkileyecek sonuçları ve suç meylini engellemek ve çalışanın işsiz kaldığı zaman içinde satın alma durumunun korunmasıyla beraber üretimin azalmasının ve işsizliğin artmasının önüne geçilmesidir (Biçerli, 2005, s. 492-493).

Çalışanların sosyal güvenceye kapsamına alınmasına yönelik Türkiye’de işsizlik sigortası için çalışmalara 1959 yılında başlamış ve 1999 yılında kabul edilen 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununa kadar geçen 40 yıllık bir sürecin sonunda yürürlüğe girmiştir (Görücü, Aybıyık, & Koç, 2012). 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununun 49’uncu maddesine göre, işsizlik sigortası primi, sigortalının prime esas aylık brüt kazançların üzerinden hesaplanan yüzde 1 sigortalı, yüzde 2 işveren ve yüzde 1 devlet payından oluşmaktadır. İsteğe bağlı işsizlik sigortası prim oranı ise yüzde 1 sigortalı ve yüzde 2 işveren payıdır. Yine aynı Kanununun 50’nci maddesinde, “*sigortalının son dört aylık prime esas kazançları dikkate alınarak hesaplanan günlük ortalama brüt kazancının yüzde kırkının günlük ödenek miktarı olacağı, bu tutarın aylık asgari ücretin brüt tutarının yüzde seksenini geçemeyeceği*” düzenlenmiştir (Resmi Gazete, 23810 Sayılı /1999).

İşsizlik sigortasından faydalanabilmek için çalışanın kendi kusuru ve isteği dışında işsiz bırakılması, sigorta çıkışı yapılmadan önceki son 120 gün zarfında prim ödeyerek sürekli çalışmış olma, son üç yıl zarfında en az 600 gün sigorta primi ödemiş olma, iş sözleşmesinin sona ermesinden sonraki 30 gün süre zarfında Kuruma şahsen müracaat etmek gerekmektedir. Son üç yıl içinde; 600-899 gün arası sigorta primi ödemişse 180 gün; 900-1079 arası gün sigorta primi ödemişse 240 gün, 1080 gün sigorta primi ödemişse 300 gün süre ile sigortalı işsize işsizlik geliri verilmektedir (Resmi Gazete, 23810 Sayılı /1999).

2.5.1.2. Ücret Garanti Fonu

Pasif işgücü piyasası politikaları içinde ülkemizde uygulanan ücret garanti fonu; 4857 sayılı İş Kanunu'nun 33'üncü maddesinde düzenlenmiş, daha sonra bu madde 5763 sayılı ve 15.05.2008 tarihli Kanun ile yürürlükten kaldırılarak 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nun ek 1'inci maddesinde düzenlenmiştir. İşverenin ödeme gücünün haline düşmesi (işveren aciz vesikası alınması) veya konkordato ilan etmesi halinde, çalışanların son üç aylık ücret alacağını güvenceye almak amacıyla uygulanmaktadır (Tuncay & Ekmekçi, 2017, s. 501-504).

Ücret garanti fonu, işsizlik sigortası fonuna işverenler tarafından işsizlik sigortası primi olarak yapılan ödemelerin yıllık toplamının yüzde 1'inden oluşmaktadır. Ücret garanti fonu aracılığı ile çalışanların iş akdinden kaynaklanan alacakları karşılanarak, bu bireylerin ücret alamadan boş yere çalışmalarını (angarya) önlemeyi amaçlamaktadır (Resmi Gazete, 27272 Sayılı/ 2009).

2.5.1.3. Kısa Çalışma Ödeneği

Ücret garanti fonu ve işsizlik sigortasına ek olarak ülkemizde uygulamada olan bir diğer pasif işgücü piyasası politikası da kısa çalışma ödeneğidir. Ücret garanti fonu gibi kısa çalışma ödeneği de çalışanları korumak amacıyla yapılmış pasif bir önlemdir. İlk olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nda geçen kısa çalışma ödeneği, 2008'de yapılan değişiklik ile birlikte 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nda yeniden düzenlenmiştir. Kısa çalışma ödeneği, 2009 yılında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte İŞKUR aracılığı ile yoğun bir şekilde uygulanmaya başlamış bir programdır. Bu program pasif politika tedbirleri kapsamında; çoğunlukla belirli bir süre üretimi yavaşlatan, azaltan veya üretime belirli bir ara veren işletmelerin, işçilerini işsiz kalarak işten çıkarılmalarını önlemeyi hedeflemektedir. 2009 yılından sonra kriz tedbiri olarak, kısa çalışma ödeneğinden faydalanma süresi 3 aydan 6 aya çıkarılmış, daha sonra da en fazla 12 ay ile sınırlandırılmıştır (Bulut, 2010, s. 34).

4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununun ek 2'nci maddesinde; *“genel ya da sektörel, ekonomik veya bölgesel kriz ile zorlayıcı nedenlerle işyerindeki haftalık çalışma zamanlarının geçici olarak ciddi ölçüde azaltılması veya işyerindeki faaliyetin kısmen veya tamamen geçici olarak durdurulması durumunda, işyerinde üç ayı geçmemek şartıyla kısa çalışma yapılabilir”* ifadesi konulmuştur (Resmi Gazete, 27920 Sayılı /2011).

2.5.1.4. İş Kaybı Tazminatı

4046 sayılı Kanunla; özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda (iştirakler hariç) bir hizmet sebebine dayalı olarak ücret karşılığı çalışırken, bu kuruluşların özelleştirilmesi, küçültülmesi, özelleştirmeye hazırlanması, faaliyetlerinin bir bölümün veya tamamen durdurulması, süreli ya da süresiz kapatılması veyahut tasfiye edilmeleri sebebiyle, hizmet akitleri, toplu iş sözleşmeleri veya tabi oldukları iş kanunları gereğince tazminata hak kazanacak biçimde sona erenlere belirli bir süre sosyal güvenlik ve gelir devamlılığı sağlanmaktadır (İŞKUR, İş Kaybı Tazminatı, 2019).

Çalışanların hizmet akitlerinin bittiği tarihten itibaren en fazla 30 gün içinde İŞKUR birimlerine başvurmaları gerekmektedir. Bu bireylerden hizmet akdi kesinti olmadan en az; 550 gün devam etmişse 90 gün, 1.100 gün devam etmişse 120 gün, 1.650 gün devam etmişse 180 gün, 2.200 gün devam etmişse 240 gün olarak iş kaybı tazminatı ödemesi yapılmaktadır. İş kaybı tazminatının tutarı ise fesih tarihinde alınan günlük net asgari ücretinin iki katı, engelli personele ise (engeli 1, 2 ve 3. derecede olanlara) dört katı kadardır. Ayrıca iş kaybı tazminatının yanında ilgili bireylere, yeni bir iş bulma, sigorta primlerinin hak sahipleri için ilgili kurumlara yatırılması; meslek edindirme, geliştirme ve yetiştirme eğitimleri verilmektedir (Resmi Gazete, 22124 Sayılı /1994).

2.5.1.5. Yarım Çalışma Ödeneği

İş Kanununun 74. Maddesine 10.02.2016'da eklenen 2'nci fıkra ile, kullanılan doğumdan sonra analık hali izninin bitmesiyle birlikte bebeğin bakımı ve yetiştirilmesi niyetiyle ve çocuğun hayatta olması şartıyla kadın işçiye, üç yaşını tamamlamamış çocuğu evlat edinen erkek ya da kadın işçiye istekleri doğrultusunda bazı koşullar şartıyla 60 ila 360 gün aralığında haftalık çalışma süresinin yarısına kadar ücretsiz izin verilebilmektedir. İşçiye verilen bu izin süresince evlat edinme ve doğum sonrası yarım çalışma ödeneği ödenmektedir. Ödenek süresi ve zamanı, 4857 sayılı Kanunun 63'üncü maddesinde bildirilen haftalık çalışma süresinin yarısı kadardır. Yarım çalışma ödeneği, çalışılan aya dair hizmet belgesinin ve aylık primin ilişkin olduğu aydan bir sonraki ikinci ay içinde, aylık olarak Fondan karşılanmaktadır. Evlat edinme ve doğum sonrası yarım çalışma ödeneğinin miktarı günlük olarak, günlük asgari gelirin brüt tutarı kadardır. Bu

ödenekten faydalanabilmek için bireyin, evlat edinme veya doğum tarihinden evvelki son üç yılda en az 600 gün priminin olması, İş Kanununun 63'üncü maddesince belirtilen haftalık çalışma vaktinin yarısı kadar fiilen çalışması, evlat edinme ve doğum sonrası analık hali izninin bitiş tarihinden başlayarak 30 gün içinde Kuruma başvuruda bulunması gerekmektedir. Zorunlu sebepler haricinde başvuruda gecikilen zaman, evlat edinme ve doğum sonrası hak kazanılan toplam zamandan düşülerek ödeme yapılır (İŞKUR, Yarım Çalışma Ödeneği, 2019).

2.5.2. Aktif İstihdam Politikaları

Küresel rekabet, verimliliği geliştiren ve artıran teknolojiler, işgücü piyasasında çoklu beceriye sahip, eğitilmiş, kalifiye işgücüne ihtiyacı artırmıştır. Bu sebeple işgücünün sadece tek bir alanda eğitimi yeterli olmamakta, değişen işgücü piyasasının ihtiyaçlarına kısa zamanda uyum sağlayabilecek özelliklere sahip işgücünün yaşam boyunca eğitimi öngörülmektedir (İŞKUR, 2019).

İş piyasasında aktif işgücü piyasası politikaları, yoksulluk ve işsizlikle mücadelede işveren ve iş arayan arasında bir köprü kurulmasını sağlayan bir politikadır. Aktif işgücü piyasası politikalarının amacı, işsizler için istihdam olanaklarını artırmak ve işsizlerle açık işlerin eşleştirme durumunu geliştirmek olarak değerlendirilebilir. Böylelikle, bu politikalar büyüme ve istihdamda artış yaratırken işsizlik ödeneği ve işsizliği azaltıcı etki sağlamaktadır. Aktif istihdam politikaları işsizlere, kendi yetenek düzeylerine en ilgili işe en kısa zamanda gelmesini sağlayacak ihtiyaç olan destekleri sağlamaktadır (Kasapoğlu & Murat, 2018, s. 485-502).

Aktif işgücü piyasası politikaları; genellikle toplum yararına çalışma programları, iş piyasasında eğitim programları, istihdamı sübvans etme ve girişim ortaya çıkarma uygulamaları gibi programlardan oluşmaktadır (Aydın, 2011, s. 34). Aktif işgücü piyasası politikalarına yönelik iki temel uygulama alanı bulunmaktadır. Bunlar, bütün işsizlere yönelik olan genel programlar ile engelliler, gençler, kadınlar, uzun süreli işsizler, yaşlılar, eski hükümlüler ve göçmenler gibi dezavantajlı gruplara yönelik programlardır (Uşen, 2007, s. 70).

Aktif işgücü piyasası politikaları genelde, nitelik seviyesini artırıcı eğitim programları, işe aracılık ve işe yerleştirme hizmetleri, bilgilendirme hizmetleri, genç işsizlere istihdam/iş yaratma ve iş deneyimi kazandırma programları, işsizliğin fazla

olduğu bölgelerde işyerlerinin mali açıdan ücret ve istihdam sübvansiyonlarıyla desteklenmesi ve girişimciliğın özendirilmesi gibi programlarla hayata geçirilmeye çalışılmaktadır (Uşen, 2007, s. 67).

İŞKUR tarafından yürütölen aktif istihdam politikası araçları; Mesleki Eğitim Kursları, İşe Yerleştirme Hizmetleri, İstihdam ve İş Arama Desteği Hizmetleri, İşbaşı Eğitim Programları, İstidamın Arttırılmasına Yönelik Teşvikler başlıklarında ayrıca aşağıda değeriendirilmiştir.

2.5.2.1. Aktif İşgücü Hizmetleri

12.03.2013 tarihli yönetmelik ile İŞKUR'un aktif işgücü hizmetlerinin kapsamı açıklanmıştır. Bu yönetmeliğın ikinci maddesinde aktif işgücü hizmetleri;

- 1-Mesleki Eğitim Kursları
- 2-İşbaşı Eğitim Programları
- 3-Girişimcilik Eğitim Programları
- 4-Toplum Yararına Programlardır.

Bunlara ek olarak Özel Politika ve Uygulamalar, Çalışanların Mesleki Eğitimleri, Eski Hükümlü ve Engelliye Kendi İşini Kurma Desteği, Korunmalı İşyerleri Projesi, ve engellilere yönelik diğer projeler de İŞKUR tarafından yürütölmektedir (İŞKUR, Kurs ve Programlar, 2019).

2.5.2.1.1. Mesleki Eğitim Kursları

Mesleki yetiştirme, “kişilerin işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelik ve yetkinliklerle donatılmasını hedefleyen” bir mesleki eğitim şekli olarak tanımlanmaktadır (Işığışok, 2007, s. 220).

Mesleki eğitim sisteminin, özel ve kamusal eğitim kurumları, belediyeler, İŞKUR, vakıflar, işletmeciler ve sivil toplum kuruluşları (STK) tarafından uygulanan, yaşam boyu öğrenim ve sürekli eğitim gibi bileşenleri bulunmaktadır. Gençler için olan çıraklık eğitim programları, Türkiye’de yapılmış olan en kapsamlı eğitim faaliyeti olarak nitelendirilmektedir. Bu faaliyetin sorumluluğu Milli Eğitim Bakanlığındadır. Meslek kuruluşları ise, Milli Eğitim Bakanlığı alanının dışındaki mesleki alanlarda eğitim faaliyetinde bulunmaktadır (Bayhan, 2007, s. 21).

İŞKUR'un mesleki eğitim alanındaki görevi, işgücü piyasası ihtiyaçları üzerine

yapılan çalışmalara dayalı eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu faaliyetler, işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu tüm meslek gruplarında işsizlerin özelliklerini geliştirerek istihdam edilebilme olasılıklarını artırmak amacıyla açılan meslek edindirme ve geliştirme kurslarından oluşmaktadır. Mesleki eğitim faaliyetleri kadınları, gençleri, işsizlik yardımı alanları, engellileri, eski hükümlüleri ve işsizleri hedef almaktadır.

İşgücü piyasasına yönelik düzenlenen mesleki eğitim kursları; geçerli bir mesleğe sahip olmayan İŞKUR'a kayıtlı işsizlerin, iş sahibi olmalarını sağlamak amacıyla yapılan işgücü piyasasının ihtiyacı olan meslekleri edindirme ve geliştirme kursları olarak tanımlanabilir (İŞKUR, Mesleki Eğitim Kursları, 2019).

Mesleki eğitim kursları en fazla 160 fiili gün uygulanmakta, kursiyerlere Yönetim Kurulu tarafından belirlenen günlük kursiyer zaruri gideri ödenmekte ve katılımcıların genel sağlık sigortası primleri ile iş kazası ve meslek hastalığı primleri İŞKUR tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca sanayi alanındaki mesleklerde yapılacak mesleki eğitim kurslarına başlayan kadınlara, bakmakla yükümlü oldukları 2-5 yaş arası çocukları için aylık 400 TL ücrete kadar kreş bakım desteği kurs süresince ödenebilmektedir. Kurs sonunda ulusal düzeyde geçerli bir belge verilmekte ve kursiyerler istihdam taahhüdü oranında işe yerleştirilmektedirler (İŞKUR, Mesleki Eğitim Kursları, 2019).

2.5.2.1.2. İşbaşı Eğitim Programı

İşbaşı eğitim programları (İEP); işsizlerin işgücü piyasasına girmelerini kolaylaştırmak, mesleki deneyim kazanmalarını sağlamak, işgücü piyasasının ara eleman talebinin kaynağında karşılanmasını sağlamak amacıyla İŞKUR tarafından faaliyete geçirilen bir programdır. Bu program mesleki eğitim uygulamalarında için yeni bir dönem olarak kabul edilmektedir. İşverenlerin ve iş arayanların en az prosedür ile yararlanabileceği bir uygulama olarak görülmektedir (İŞKUR, İşbasi Eğitim Programları, 2019).

İşbaşı eğitim programı, bireyin mesleki tecrübe kazanmasını katkı sağlayacak mesleklerde düzenlenmektedir. Herhangi bir nitelik gerektirmeyen alanlarda (Örnek: çaycı, taşıma işçisi, beden işçisi, temizlik görevlisi, vb.) program düzenlenmemektedir. Avukatlık, öğretmenlik, muhasebecilik, mühendislik, gibi vasıf gerektiren mesleklerde de programlar düzenlenmesine engel teşkil eden bir durum bulunmamaktadır. Programın

hangi meslekte düzenleneceğini belirleme yetkisi ise il müdürlüklerindedir (Resmi Gazete, 28585 Sayılı /2013).

Program, işverenin işe alacağı kişiyi kendisinin yetiştirmesine imkân veren bir niteliktedir. İşveren kendi katılımcılarını kendisi belirleyebileceği gibi İŞKUR'dan da talep edebilmektedir. Aynı şekilde katılımcı da kendi istediği işyerini bulabileceği gibi İŞKUR'a da başvurarak talep edebilmektedir. İşverenler için özel sektör işyeri olması, en az iki çalışanın bulunması ve Kuruma kayıtlı olma şartı bulunmaktadır (İŞKUR, İşbaşı Eğitim Programları, 2019).

Programlardan faydalanacak katılımcıların iş ve meslek danışmanlığı alarak, danışmanın uygunluğunu almaları gerekmektedir. İŞKUR tarafından, programlara katılan katılımcılara programa katıldığı gün başına hesaplanan kursiyer zaruri gideri ödenmekte ve bununla birlikte genel sağlık sigortası ile iş kazası ve meslek hastalığı sigortası primleri karşılanmaktadır. İşbaşı eğitim programı; imalat ve bilişim sektörlerindeki meslek ve işyerlerinde en çok altı ay, diğer sektörlerde ise en çok üç ay olarak yapılmaktadır. Siber güvenlik, bulut bilişim, kodlama ve oyun geliştirme uzmanı gibi geleceğin ve çağımızın meslekleri olarak görülen alanlarda açılacak olan işbaşı eğitim programlarından faydalanan 18-29 yaş arası katılımcılar için işbaşı eğitim programlarının süresi en çok dokuz ay uygulanacaktır. Kursiyerler, iki yıl içinde toplamda üç yüz yirmi fiili günü geçmeyecek şekilde, günlük en az beş en fazla sekiz saat olmak üzere haftalık kırk beş saati aşmayacak biçimde işbaşı eğitim programından faydalanabilirler (Resmi Gazete, 28585 Sayılı /2013).

2.5.2.1.3. Girişimcilik Eğitim Programları

İşgücü piyasasındaki sıkıntılara yönelik çözüm mekanizmalarının, işgücü piyasasının talep ve arz yönünü esas alarak planlanması büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, işgücü arzının arzu edilen seviyeye gelmesi amacıyla mesleki eğitim kurslarına ilave olarak, kendi işyerlerini açarak ekonomiye destek sağlamak isteyenler için 2009 senesinde yapılan çalışmalarla girişimcilik eğitim programları faaliyetlerine başlanmıştır. Girişimcilik eğitim programlarının en önemli hedefi; Kuruma kayıtlı olan bireylerin kendi işyerlerini açmalarına ve geliştirmelerine destek olmak ve KOSGEB'in yeni girişimci desteğine başvuru yapılarak bu destekten faydalanmalarını sağlamaktır. Eğitim programı başarıyla tamamlandığında, katılımcılara teslim edilen "Uygulamalı

Girişimcilik Eğitimi Katılım Belgesi” ile KOSGEB’in yeni girişimci desteğine başvuru yapılabilmektedir (Resmi Gazete, 28585 Sayılı /2013).

2014 yılında mevzuatta değişiklik yapılarak program kapsamında girişimcilik eğitimini tamamlamış bireylere, iş kurma ve geliştirme konularında danışmanlık hizmetinin yanında finansal destek imkânlarına erişimi basitleştirici hizmetler de verilmektedir. Bununla birlikte Kurum tarafından 70 saat uygulanan girişimcilik eğitim programları 01 Eylül 2016 tarihinde KOSGEB ile yenilenen protokol neticesinde 32 saat olarak uygulanmaya başlanmıştır (İŞKUR, 9. Genel Kurul Çalışma Raporu, 2018, s. 83).

2.5.2.1.4. Toplum Yararına Programlar

Toplum yararına programlar kısaca TYP, işsizliğin fazla olduğu dönemlerde veya bölgelerde bir yüklenici ile veya doğrudan, toplum yararına bir hizmetin ya da işin gerçekleştirilmesi şekliyle özellikle istihdamında güçlük çekilen işsizlerin disiplininden ve çalışma alışkanlıklarından uzaklaşmalarını önleyerek işgücü piyasasına uyumlarını sağlamak ve bunlara geçici kazanç desteği sağlamak amacıyla İŞKUR tarafından uygulanan programlardır (İŞKUR, Toplum Yararına Programlar, 2019).

Toplum yararına programların süresi en fazla 9 ay ile sınırlı olup, çalışma saati haftada 45 saattir. Katılımcıların asgari ücretleri ile vergi ve sigorta primleri İŞKUR tarafından karşılanmaktadır. Katılımcılar seçilirken uygulanan üç farklı usul bulunmaktadır: Liste yöntemi, noter kurası yöntemi ve yüzde yirmi liste, yüzde sekseni noter kurası yöntemidir. Her programın özelliğine göre bu yöntemlerden hangisinin uygulanacağı il müdürlükleri tarafından belirlenir. Bazı istihdamında zorluk çekilen gruplar (35 yaş üstü bireyler, kadınlar, eski hükümlüler, engelliler ve terörle mücadelede malul kabul edilmeyecek şekilde yaralananlar) ilk (birinci) liste, bunların dışında kalanlar ise ikinci liste olacak şekilde sınıflandırılmaktadır. Birinci listedeki başvuranlar bitmeden ikinci listedeki başvuranlar faydalanamamaktadır (İŞKUR, Toplum Yararına Programlar, 2019).

2.5.2.2. İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri

İş ve meslek danışmanlığı, kişilerin kendilerini tanıyıp, bilmesi, meslekler, iş ve iş dünyası hakkında genel bir bilgi sahibi olmaları, kendileri ile meslekler, işler ve örgütlerin karşılaştırılması ve bir gelişim ve istihdam planı oluşturması için bireylere yapılan

profesyonel, sistematik destek ve yardım süreci olarak değerlendirilmektedir (Erdoğmuş, 2011, s. 7).

İş ve meslek danışmanlığı; iş arayanların ve iş aramak niyetiyle meslek sahibi olmak, mesleklerini ilerletmek ya da değiştirmek isteyenlerin özellikleri ile mesleğin ve işin gerektirdiği şart ve nitelikleri karşılaştırarak, kişilerin durumuna ve isteklerine en uygun mesleği ve işi seçmesi, seçtiği meslekle ilgili işe yerleştirilmesi, eğitim imkânlarından yararlanması, işe entegrasyonunun sağlanması bakımından bireylere sistemli olarak yardım edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Korkmaz & Mahiroğulları, 2007, s. 147).

İş ve meslek danışmanlığının hedefleri arasında, iş hayatına ilk kez atılan yeni mezunlar, meslek seçimi aşamasındaki gençler, kariyer düzleşmesi sorunu yaşayanlar, kariyerinin yükselme aşamasında olanlar, iş yaşamında dezavantajlı durumda olan gruplar, iş ve meslek değiştirmek isteyenler, iş ve meslek tatmini düşük olanlar, iş yaşamında ayrımcılık yaşayanlar ve emekliliği yaklaşan çalışanlara, grup ve kişi olarak kendilerini tanıma, meslekler ve iş dünyası hakkında bilgi verme, istihdam edilme ve kendilerini geliştirme konularında destek olmak yer almaktadır (Erdoğmuş, 2011, s. 8). İŞKUR, hitap ettiği kitleyi tanımlarken iş ve meslek danışmanlığı hizmetinden faydalanacak kişileri ayrı ayrı kategorilere ayırmıştır. Bunlar:

- İlk defa iş hayatına giren ve henüz bir mesleği olmayan yetişkinler ve gençler,
- Uzun süreli işsiz kalanlar,
- İş için işverene dört ya da dörtten daha fazla gönderildiği halde iş bulamayanlar,
- İşyeri kapanması, ekonomik durgunluk veya özelleştirme sebebiyle işini kaybetmiş olan ve bu sebeple işsizlik ödeneği alan, yeteneklerini geliştirmek isteyen, mesleğini değiştirme ya da yeni bir iş bulmada ve uyum sağlamada zorluk yaşayanlar,
- Açılmış olan mesleki eğitim fırsatları hakkında bilgi isteyenler,
- Bugünkü değerini yitirmeye başlamış mesleklerde istihdam edilebilirliğini artırmak ve istihdam edilenler için ek bir mesleki eğitime ihtiyaç duyabilecek kişiler
- Herhangi bir meslek sahibi olmayıp, işgücü yetiştirme kursuna başvurmak isteyenler,
- Çalışabilecekleri potansiyel işlerin hangi yollarla bulunacağı hakkında bilgi arayanlar,

- İş aramada yönlendirmeye ihtiyaç hisseden ve bu sebeple iş arama becerileri eğitiminden faydalanabilecek kişiler,
 - Kendi işyerini açmak isteyenler,
 - Meslek seçme sürecinde olanlar,
 - Mesleki niteliklerini ilerletmek isteyenler,
 - Mesleğini değiştirerek farklı bir meslek isteyenler,
 - Normal lisede alan, meslek lisesinde meslek dal ve alanı seçiminde, lise sonrasında eğitim programı tercihlerinde bilgi ve desteğe ihtiyacı olan öğrenciler,
 - Yaygın eğitim programlarına girmek isteyen (işgücü yetiştirme kursu, halk eğitim merkezi, mesleki eğitim merkezi, vb.), bir eğitim programını ve meslek alanı seçmede desteğe ihtiyaç duyan kişiler ile bir üst kademe eğitim kurumuna gitmek isteyen temel öğretim öğrencileridir (Erdoğan, 2011, s. 8).

İş ve meslek danışmanlığı sürecinin ana aşamaları dört başlıkta incelenmektedir. Bu süreç sırasıyla; kişi hakkında bilgi edinme, tanıma ve analiz yapma, iş dünyası, meslekler ve işler hakkında bilgi edinme ve analiz etme, iş dünyası, bireylerin niteliklerini, işler ve mesleklerin gerekleriyle karşılaştırma ve birey için bir gelişim ve eylem planı hazırlanmasıdır (Erdoğan, 2011, s. 14).

1991 yılından günümüze İŞKUR tarafından yürütülen iş ve meslek danışmanlığı çalışmaları, 2012 ve 2013 yıllarında 4.000 İş ve Meslek Danışmanı istihdamının sağlanması ile daha geniş kitlelere ulaşmış ve daha etkin bir şekilde sürdürülmüştür. İŞKUR faaliyetlerinin merkezinde bulunan iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerini genel olarak beş maddede toplayabiliriz (Erdoğan, 2011, s. 8-14):

1. İş Arayan Danışmanlığı Hizmetleri; Grup Görüşmeleri, Bireysel Görüşmeler,
2. Dezavantajlı Gruplara Yönelik Odaklanmış Danışmanlık Hizmetleri; Eski Hükümlü Görüşmeleri, Engelli Görüşmeleri, Dilekçeli Başvurular (Bilgi Edinme, ALO 170, BİMER,) Öncelikli Durumu Olan Başvurular, incelenip değerlendirilerek danışmanlık hizmeti verilir.

3. İşveren Danışmanlığı Hizmetleri; Zorunlu İstihdamın Yapılması ve Takibi Çalışmaları, İşyeri Ziyaretleri, Toplu İşten Çıkarmanın Takibi faaliyetlerini yapar.

4. Okul ve üniversite ziyaretleri olmak üzere eğitim ve öğretim kurumlarına yapılan (öğrencilere yönelik) danışmanlık hizmetleri.

5. Danışmanlık hizmetleri ile ilgili tanınırlık, tanıtım ve işbirliği faaliyetleri.

2.5.2.2.1. İş Arayan Danışmanlığı Hizmetleri

İş ve meslek danışmanı, ulusal meslek standardı gereğince mesleki uyumsuzluk problemleri bulunan, meslek seçimi sürecinde olan, mesleki yeteneklerini geliştirmek, iş seçmede/bulmada güçlükleri olan, işini veya mesleğini değiştirmek isteyenlere verilen rehberlik hizmetleridir. Bireyin, bireysel özellikler ile mesleklerin gerektirdiği özellikleri, şartları ve iş piyasasının ihtiyaç duyduğu meslek/işleri kıyaslayarak, bireyin durum ve isteklerine en uygun meslek/işi seçmesi, seçtiği meslek/işle ilgili eğitim fırsatlarından faydalanması, işe yerleşip uyumunun sağlanması için sistemli olarak verilen destek hizmetidir (Erdoğan, 2011, s. 38).

İşgücü piyasasının beklentilerini ve ihtiyaçlarını analiz edip çözümleyen iş ve meslek danışmanları, bireyin kendi becerilerini tanımasını, meslekler, işler ve iş piyasası ile ilgili bilgi sahibi olmasını, kendi beklentileri ve yeterliliği doğrultusunda kendini meslekler, işler ve örgütlerle karşılaştırmasını ve istihdam planı oluşturmasına destek olmaktadır (Erdoğan, 2011, s. 38).

2.5.2.2.2. İşveren Danışmanlığı Hizmetleri

Pek çok ülkede açık işlerin işverenler tarafından direkt internet üzerinden ilan edilmesi durumu gittikçe artan bir şekilde benimseniyor olsa da, kamu istihdam kurumlarının işverenlerle direkt iletişime geçme ihtiyacı devam etmektedir. Gelişmiş ülkelerin pek çoğunda kamu istihdam kurumları işverenlerle bağlarını güçlü tutmak amacıyla ziyaret personeli vazifelendirmekte ya da her işveren için bir iletişim sorumlusu görevini yapacak danışmanlar bulundurmaktadır. İŞKUR'da da gelişmiş ülkelerin kamu istihdam kurumlarındaki algıya benzer bir yapıyla, işgücünün talep kısmını oluşturan işverenler ile kurumsal iletişim ve işbirliğinin düzgün yürütülmesine yönelik bir sistem oluşturulmuştur (İŞKUR, İşveren Danışmanlığı, 2019).

İşveren danışmanlığı hizmetlerinin hedefi; Kurum hizmet ve faaliyetlerinin tanıtılması, işyerlerinin takip edilmesi, işyerlerinin Kurum ile ilgili ihtiyaçların belirlenmesi, işverenlerin Kurum çalışmaları ile ilgili yapmak zorunda oldukları ödevleri yerine getirilmesinin sağlanması ve etkin bir hizmet verilmesidir. Kurumun tanınırlığı bakımından, işverenle birebir görüşmeler yöntemiyle yapılan işyeri ziyaretlerine kurumca büyük önem verilmekte ve gün geçtikçe etkinleştirilmektedir.

Danışmanlık hizmetleri kapsamında işyeri ziyaretleri ve iletişimi ile açık iş

sayısının artmasında, işe yerleştirmelerin pozitif bir seyir izlemesinde fayda sağlamaktadır. (İŞKUR, İŞveren Danışmanlığı, 2019). Konusunda uzman iş ve meslek danışmanları aracılığı ile işverenlerin işgücü talepleri istikametinde insan kaynakları departmanlarına destek olunmaktadır. İstenilen nitelikteki işgücünün yönlendirilmesi yapılarak en kısa sürede uygun iş başvuruları değerlendirilebilmektedir. İŞKUR'un birtakım aktif istihdam programlarından yararlanarak işgücü teŐvikleri yani istihdam teŐviklerinden faydalanılabilmektedir. Pasif istihdam programlarıyla da hem iş arayan hem de işverenin istihdam sorunları çözüme kavuŐturulabilmektedir (İŞKUR, İŞveren Danışmanlığı, 2019).

2.5.2.2.3. Eğitim Kurumlarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri

İŞ ve Meslek Danışmanları tarafından eğitim/öğretim kurumlarına yapılan danışmanlık hizmetlerinin hedefi (ErdođmuŐ, 2011, s. 36):

- İŞKUR'un danışmanlık hizmetleri ile alakalı bilgi vermek,
- Eğitim/öğretim kurumları hakkında bilgi edinmek,
- Eğitim/öğretim kurumlarında mesleklere yönelik araştırması yapmak,
- Yapılacak etkinlikler ile alakalı planlama yapmak ve uygulamak,
- Velilerle ve öğrencilerle grup görüŐmesi yapmaktır.

Meslek seçimi aşamasında bulunan kişilere iş ve meslek danışmanları, meslek seçimi konusunda bir farkındalık sağlamak amacıyla bireysel meslek danışmanlığı, okul bünyesinde veli toplantıları ve sınıf görüşmeleri de yapmaktadırlar. Öğrencilerin kendini tanıyıp, çalışma hayatı, meslekler, eğitim yerleri, vb. alanlardaki bilgi eksikliğinin tamamlanarak, kendi özellikleriyle, mesleklerin gerektirdiği Şart ve nitelikleri karşılaştırarak, mesleki seğeneklerini oluŐturup bir karara varmalarına yardımcı olunmaktadır. Öğrenciler, yapmayı düŐündüđu meslekte, beceri, bilgi ve iş alışkanlıklarını kazanabileceği eğitim yerine yönelim ve yerleşim ile alakalı bilgilendirilmektedir (İŞ ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri El Kitabı, 2008, s. 36).

2.5.2.2.4. Danışmanlık Hizmetleri ile İlgili Tanıtım Faaliyetleri

İŞKUR, yürüttüğu faaliyetlerin ve sunduğu hizmetlerin kamuoyunda daha fazla tanınması, daha geniş kitlelere eriŐmesi ve çok daha fazla bireyin bunlardan faydalanması için tanınırlık ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermektedir (İŞKUR, 9. Genel Kurul

Çalışma Raporu, 2018, s. 65).

İŞKUR, iş arayanların, meslek sahibi olmak ya da mesleğini bırakıp farklı bir mesleği isteyenlerin hizmetleri ayağına götürerek işsiz kişilere doğrudan ulaşarak, halkın yoğun gittiği alışveriş merkezleri, pazar yerleri ve şehir meydanları gibi mekânlarda stant kurmaktadır. İŞKUR'un sunduğu hizmetlerinin ve faaliyetlerinin tanıtılması niyetiyle açılan stantlarda; işbaşı eğitim programları, işgücü yetiştirme kursları ve toplum yararına programlar ile ilgili bilgiler verilmekte olup mesleki eğitim programlarına katılmak isteginde olan kişilerin başvuruları yapılmaktadır. İş arayan kişilere açık iş ilanları hakkında bilgi vermek iş başvurusunda bulunmak isteyen kişilerin başvuruları alınmaktadır. İş ve meslek danışmanlığı hizmetleri hakkında bilgi verilen vatandaşlara ayrıca iş arama kanalları ile ilgili bilgilendirme yapılmaktadır (İŞKUR, 9. Genel Kurul Çalışma Raporu, 2018, s. 65)

İŞKUR'un en önemli tanıtım ve tanınırlık faaliyetleri "Kariyer Günleri" ile "İstihdam Fuarları"dır. Bu fuarların hedefi bireylerin toplum içine girmesi ve sosyal yaşantılarını kuvvetlendirmesi için işsizler ile işçi talep edenleri; kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ile işbirliği içinde bir araya toplamak, insan kaynakları bakımından tarafların işbirliğini geliştirmek, istihdam ilişkisini kuvvetlendirmektir. Hedef kitle iş arayanlar, öğrenciler, işçiler, işsizler, işverenlerdir (İŞKUR, 9. Genel Kurul Çalışma Raporu, 2018, s. 66).

2.5.2.2.5. Meslek Araştırması ve İş Analizi Çalışmaları

İş ve meslek danışmanlığı içinde öncelik olarak iş ve mesleklerin güncel durumu hakkında toplanan veriler önemli olmakla birlikte yeterli olmamaktadır. İş ve mesleklerin hali hazırdaki durumu yanında, iş ve mesleklerde ileride meydana gelebilecek değişimler ve yeni eğilimler hakkında da veri toplanması gerekmektedir. İş ve meslek danışmanlığı aşamasında, iş ve meslekler ile alakalı bilgi kadar, iş ve mesleklerin hangi doğrultuya gittiği konusunda da danışanlara bilgi verilmektedir. Daha özel olarak ele alırsak meslekler ve sektörel anlamında çevre faktörlerinin incelenmesi, hatta bu konuda alt uzmanlıkların oluşturulması gerekmektedir. Aksi halde çok geniş bir saha olan iş dünyasında, meslekler ve bu alanlardaki gelişim ve trendleri yakalamak sıkıntılı olmaktadır. Bu vaziyet iş ve meslek danışmanlarının ülkedeki ve dünyadaki sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel gelişmeler ve bunların iş ve

mesleklere tesirini yakından izlemesini ve bu alanda bilgi sahibi olmasını zorunlu kılmaktadır (İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri El Kitabı, 2008, s. 38).

Meslekler ile ilgili veri toplarken, meslekler hakkında basılı malzemelerin toparlanması, işyerlerine staj ve kısa süreli çalışma, geziler, mesleki konferanslar, eski mezunların incelenmesi ve meslek inceleme çalışmaları gibi yollardan faydalanılmaktadır (Kuzgun, 1995, s. 89-92). İş hayatında çalışma deneyimine sahip olan kişiler için de bu yollar bilgi toplamak amacıyla kullanabilmektedir. Bu bireyler için işgücü piyasasının istediği nitelikleri izlemek ve iş ve mesleğin gelecekteki hali hakkında bilgi toplamak daha önemlidir. Bilgi toplama sürecinde meslek/iş tanımı ve meslek/iş gerekleri formları önemli bir veri kaynağı olmaktadır. Bu başlıklar ile ilgili meslek analizi ve iş analizi çalışmalarında kapsamlı olarak bilgi edinilmekte, bilgiler analiz edilmekte ve bu bilgiler formlar haline getirilmektedir (Erdoğan, 2011, s. 42).

İŞKUR tarafından, meslekler ile ilgili bilgi sahibi olmak isteyenler için “Türk Meslekler Sözlüğü” hazırlanmıştır. Türk Meslekler Sözlüğünde; meslek tanımları, standartları, çalışma şartları, görevleri, gerektirdiği eğitim seviyesi, hala geçerliliğini yitirip yitirmediği gibi bilgiler uluslararası standartlara göre toparlanan bu sözlükte kategorilere ayrılmış bir şekilde yer almaktadır (İŞKUR, Türk Meslekler Sözlüğü, 2019).

2.5.2.2.6. İşgücü Piyasası Analiz Çalışmaları

İŞKUR’un en temel görevlerinden biri, işgücü piyasası verilerini, ulusal ve yerel bazda derlemek, incelemek, yorumlamak ve yayınlamak, işgücü talep ve arzının belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmaktır. Bu görev kapsamında işgücü piyasasının nabzını tutmak için işgücü piyasası araştırması gerçekleştirilerek bir rapor hazırlamaktır. İşgücü piyasasının talep yönünü ortaya koyan bu çalışma Türkiye’de kendi alanında yapılan en kapsamlı ve özgün çalışma olma özelliğini taşımaktadır. İşgücü piyasası araştırması çalışmaları, İŞKUR tarafından 2007 yılından bu yana periyodik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmaların sonuçları ise raporlaştırılmaktadır. Son on bir yıldır hem Türkiye geneli için hem de iller için aynı standartlarda rapor hazırlanmaktadır. Bu raporlama yılda bir kere sadece Türkiye için değil 81 il için de ayrı ayrı yazılarak kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır (İŞKUR,

2018).

Bu çalışmayla, toplumun tüm kesimlerine insana yaraşır iş fırsatlarının sunulduğu, işgücünün niteliğinin yükseltilip etkin kılındığı, toplumsal cinsiyet eşitliği ile iş sağlığı ve güvenliği şartlarının iyileştirildiği bir işgücü piyasasının oluşturulması amaçlanmaktadır (İŞKUR, 2018).

2.5.2.2.7. İşe Yerleştirme Hizmetleri

İşe yerleştirmenin temel hedefi, iş isteyenlerin meslek ve özellikleri göz önüne alınarak işverenlerin işgücü taleplerinde aradığı şartlara en uygun kişilerin seçilmesidir. İşgücü ihtiyacı hisseden işveren ile iş isteyenlerin iş ihtiyacını eşleştirme, kamu istihdam kurumunun en önemli hizmetidir (Öksüz D. , 2007). Bölüm 2.6’da işe yerleştirme hizmetleri detaylı olarak ele alınmıştır.

2.6. PERSONEL TEDARİK KAYNAĞI OLARAK İŞKUR’UN İŞE YERLEŞTİRME HİZMETLERİ

İşgücü piyasası, İŞKUR’un; işe yerleştirme sürecinde üstlendiği sorumlulukları elinde bulunan imkânları ve sahip olduğu konumu kullanarak işe yerleştirme hizmetlerine aşağıda yer verilmiştir.

2.6.1. Eşleştirme Hizmetleri

Emek piyasalarında emek talep eden işverenler ile emeğini arz eden işçiler arasında aracı olmak, kamu istihdam kurumlarının hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır. Özelde kamu istihdam kurumlarının ödevi yapısal işsizliğe engel olmak ve uzun süreli işsizler ve diğer iş bulmakta sıkıntılar yaşayacak olan işsizlerin iş bulma imkânlarını artırmaktır. Bu bakımdan kamu istihdam kurumları eşleştirmede işlevi arttırmanın yanı sıra, direkt iş yaratımı, mesleki eğitim ve ücret sübvansiyonu gibi işe yerleştirme haricindeki diğer aktif istihdam programlarının faaliyete geçirilmesinde de görevlendirilebilmektedir (Biçerli, 2004, s. 147).

Eşleştirme hizmetleri; iş isteyenlerin nitelik ve meslekleri ön plana alınarak işverenlerin işgücü taleplerinde istediği koşullara en uygun bireylerin seçilmesi şekliyle gerçekleştirilen ve uygun kişiyle uygun işi buluşturan iki yönlü bir hizmettir. Çalışanların yurtdışında veya yurtiçinde özelliklerine uygun bir işe yerleştirilmeleri doğrultusundaki

çalışmalar hizmetin birinci tarafını oluştururken; yurtdışından veya yurtiçinden personel isteğinde bulunan işverenlerin aradıkları niteliklere uygun işgücünü en kısa sürede bulmak ise ikinci yönünü oluşturmaktadır (Öksüz D. , 2007, s. 26).

Eşleştirme hizmetlerinin hedefi, iş arayan kişinin özelliklerine en uygun işi bulmak, işverenin de istediği özelliklere sahip işgücünü temin etmektir (Öksüz D. , 2007, s. 26).

Her yıl çok sayıda işyeri ve işveren kendisine bir çalışan bulup seçme kararı vermektedir. Bu kararların hedefini bulma derecesi, kullanılan yöntemlere göre değişirken; seçim kararının isabeti, hem kişinin işyerine ve işe uygunluğu hem de işyerinin ve işin kişiye uygunluğu, bu kararı alanların mesleki bilgilerine bağlı olmaktadır. Kamu istihdam kurumlarının, çalışan seçimi yaparken eldeki seçenekleri daha iyi değerlendirebilmek için, önce bireylerin ve işverenlerin neler istediklerini tespit etmeleri gerekmektedir. Daha sonrasında da mesleki uygunluk için personelde olması gereken temel özellikleri ve davranış biçimlerini belirlemek, personel seçiminin maksadının anlaşılması ve bu sürecin tabanındaki karmaşık psikolojinin bilinmesi gerekmektedir (Gerhard, 2000, s. 8).

Eşleştirme hizmetlerinin hedefine ulaşabilmesi için, yapılacak işin nitelikleriyle, danışanda ya da adayda bulunması gereken beceriler karşılaştırılmalıdır. Bir taraftan iş ve işin özellikleri, diğer taraftan kişinin psikolojisinin o iş için uygun olup olmadığını belirlemek niyetiyle yapılan işlemlerin neticeleri birbirleriyle karşılaştırılırken, bir taraftan da bu karşılaştırmaya olanak sağlayacak yardımcı unsurlar göz önüne alınmalıdır. Kişinin huzurunu, doyumunu ve işyerindeki sürekliliğini sağlamak amacıyla, işyerinde kişinin yapacağı görevlerin doyum sağlayan taraflarıyla kişinin ihtiyaç ve ilgileri karşılanmalıdır. İşveren kuruluşlar çalışanı mutlu edecek imkânlar sağlamalı, çalışanların işyerinde başkalarıyla ilişki kurma ve güvenlik gibi ihtiyaçlarını giderebilmelidir. Kişinin ihtiyaç ve ilgileri mesleki ilgi testleriyle saptanmalıdır (Gerhard, 2000, s. 9).

2.6.2. İşe Yerleştirme Hizmetlerinde İŞKUR

Emek piyasalarında, emek talep eden işverenler ile emeğini arz eden işçiler arasında aracılık faaliyetlerinde bulunmak kamu istihdam kurumlarının hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır. Kamu istihdam kurumlarının görevleri, yapısal işsizliğin engellemek ve iş bulmakta zorlanacak işsizlerin ve uzun dönemli işsizlerin iş

bulmalarını temin etmektir. Bu bakımdan kamu istihdam kurumları işgücü piyasasında emek arz ve talebinin eşleşmesine katkı sağlamanın yanı sıra, doğrudan iş yaratımı, mesleki eğitim ve ücret sübvansiyonu gibi işe yerleştirme haricindeki diğer aktif işgücü piyasası programlarının yürütülmesinde de görevlendirilebilmektedirler (Biçerli, 2005, s. 147).

Birçok ülkede işsizliğin çok yaygın olduğu bugünkü pazar ekonomisinde, kamu istihdam kurumları önemini korumakla beraber, bunların yanı sıra özel istihdam bürolarının faaliyette olması; işçilerin niteliklerinin artırılmasında, iş yaratmada, başka bir deyişle istihdam hizmetlerinin niteliğini artırma ve tam istihdama erişmede önemli bir unsur haline gelmiştir (Biçerli, 2005, s. 147).

4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanununun 9'uncu maddesinde hizmet birimlerinin görevleri sayılmış ve İstihdam Hizmetleri Dairesi Başkanlığının görevleri arasında "İşgücünün yurtiçinde ve yurtdışında uygun oldukları işlere yerleştirilmesi ile işgücü talepleri için elverişli işçiler bulunmasına ve yurtdışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek" şeklinde işe yerleştirme görevi yer almaktadır (Resmi Gazete, 25159 sayılı /2003). Buna göre istihdam hizmetleri, temelde yurt içi ve yurt dışı işe yerleştirme olarak ele alınmaktadır.

2.6.2.1. Yurt İçi İşe Yerleştirme

İşe yerleştirmede yurt içi faaliyetleri, kamuda ve özel sektörde işe yerleştirme olarak ele alınmıştır.

2.6.2.1.1. Özel Sektör İşe Yerleştirme

İşe yerleştirme hizmeti, işverenler tarafından istekte bulunulan açık işler için uygun kişinin belirlenerek işverene gönderilmesi, sonrasında işveren tarafından kişinin istihdam edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bütün kamu istihdam kurumlarının olduğu gibi İŞKUR'un da en önemli ve en temel görevi, iş ve işçi bulmaya aracılık ederek işe yerleştirme hizmetini sunmaktır (Çavdar, 2016, s. 21).

Özel sektörün işgücü talebi, işyerlerinin açık iş taleplerini karşılamak için İŞKUR'a ilettikleri, işgücü kayıtlarıdır. İşverenler işgücü taleplerini Kurumun internet portalına üye olmak şartıyla doğrudan sisteme kayıt yaparak karşılayabilecekleri gibi Kuruma her türlü iletişim araçlarını/kanallarını kullanmak suretiyle ileterek il/şube

müdürlüğü personeli vasıtasıyla da karşılayabilmektedirler. İşverenlerin yaptığı işgücü talebi, açık işleri meydana getirmektedir. Açık işler, işsiziler tarafından rahatlıkla görülebilecek, Kuruma ait bina dışında ve bina içinde bulunan ilan panoları gibi alanlara asılmak suretiyle Kurum tarafından ilan edilmektedir. Özel sektörden gelen işgücüne ilişkin ilanlarda işverenlerin arzusu doğrultusunda işverenin unvanı, telefon ve adres bilgileri açık olarak yayımlanabilmektedir (Öksüz D. , 2007, s. 60).

Talep şartlarına uygun elemanı işverene sunmak amacıyla, açık iş şartları değerlendirilerek seçme faaliyeti yapılmaktadır. Seçme işlemi sistem aracılığı ile belirlenen oranlarda otomatik bir şekilde yapılmaktadır. İşgücü talebi il/şube müdürlüğüne iletilindiğinde, işyerinden sorumlu iş ve meslek danışmanı tarafından işgünü başında kontrol edilerek, istenilen adayların belirlenmesi doğrultusunda eşleştirme çalışması ivedilikle başlatılmaktadır. Uygun adayların bulunamaması durumunda, görevli personeller işverenle görüşerek başka adaylar bulmanın yollarını aramaktadırlar (Öksüz D. , 2007, s. 60).

Görüşmeye karar verilen iş arayanlar sistemde belirttikleri tercihleri doğrultusunda (e-posta, kısa mesaj, telefon, posta, faks vb.) hizmet gereksinimine en uygun olan iletişim aracı kullanılarak belirlenen saat, gün ve adreste görüşmeye davet edilmektedirler. E-posta adreslerine veya cep telefonuna yapılacak davetler sistem tarafından otomatik olarak yapılmaktadır. E-posta adresi veya cep telefonu olmaması sebebiyle posta ile davet edilenlerin çağrı işlemleri il/şube müdürlüklerince yapılmakta olup; görüşme, işverenin isteği doğrultusunda işverenin belirleyeceği bir adreste veya bürosunda olabileceği gibi Kurumda da yapılabilmektedir. İşverenlerden alınan normal işgücü taleplerinin işlemde kalma süresi, talebin sistemde işleme girdiği tarihten itibaren otuz günü aşmamaktadır. Bu süre zarfından sonra ilgili talep sistemin müdahalesi ile pasif konuma düşürülmektedir (Öksüz D. , 2007, s. 60).

2010-2018 yılları arasında hem ülke genelinde hem de bu çalışmanın evrenini oluşturan Çorum ili özelinde İŞKUR tarafından işverenlerden alınan açık iş sayıları, bu talepler için işverenlere yapılan takdim (yönlendirme) sayıları ve işe yerleştirme sayıları Tablo 2.1'de ve 2.2'de verilmiştir (İŞKUR, 2019):

Tablo 2.1. Türkiye Genelinde İŞKUR'un İŞe Yerleştirme Faaliyetleri

Yıllar	Cinsiyet	Alınan Açık İş Sayısı	İşverene Yapılan Takdim	İşe Yerleştirme
2010	Erkek	-	866.567	155.534
	Kadın	-	225.553	49.697
	Toplam	368.636	1.092.120	205.231
2011	Erkek	-	1.521.580	261.964
	Kadın	-	515.057	101.708
	Toplam	660.623	2.036.637	363.672
2012	Erkek	-	2.297.548	390.979
	Kadın	-	964.827	165.608
	Toplam	991.804	3.262.375	556.587
2013	Erkek	-	3.433.023	466.155
	Kadın	-	1.649.108	205.423
	Toplam	1.481.196	5.082.131	671.578
2014	Erkek	-	6.029.904	478.839
	Kadın	-	2.752.708	222.596
	Toplam	1.735.892	8.782.612	701.435
2015	Erkek	-	5.257.698	628.792
	Kadın	-	2.455.248	260.848
	Toplam	2.043.256	7.712.946	889.640
2016	Erkek	-	3.956.913	542.184
	Kadın	-	2.067.459	246.949
	Toplam	2.105.436	6.024.372	789.133
2017	Erkek	-	3.800.347	700.039
	Kadın	-	2.222.617	357.210
	Toplam	2.691.257	6.022.964	1.057.249
2018	Erkek	-	3.912.348	811.871
	Kadın	-	2.308.906	435.317
	Toplam	2.393.986	6.221.254	1.247.188

Kaynak: www.iskur.gov.tr veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 2.1 değerlendirildiğinde, Türkiye genelinde İŞKUR tarafından açık işlere yönlendirilen bireylerin 2010 yılında yaklaşık yüzde 19'u, 2018 yılı için ise yüzde 20'sinin işverenlerce işe alındığı görülmektedir.

Tablo 2.2. Çorum İlinde İŞKUR'un İşe Yerleştirme Faaliyetleri

Yıllar	Cinsiyet	Alınan Açık İş Sayısı	İşverene Yapılan Takdim	İşe Yerleştirme
2010	Erkek	-	2.787	1.149
	Kadın	-	1.009	366
	Toplam	1.944	3.796	1.515
2011	Erkek	-	6.064	2.423
	Kadın	-	2.422	679
	Toplam	3.881	8.486	3.102
2012	Erkek	-	13.002	3.549
	Kadın	-	5.706	794
	Toplam	5.672	18.708	4.343
2013	Erkek	-	18.291	3.992
	Kadın	-	9.266	1.067
	Toplam	7.961	27.557	5.059
2014	Erkek	-	58.610	2.703
	Kadın	-	29.101	1.408
	Toplam	8.504	87.711	4.111
2015	Erkek	-	55.218	2.798
	Kadın	-	27.005	1.342
	Toplam	10.141	82.223	4.140
2016	Erkek	-	40.056	3.152
	Kadın	-	24.193	1.620
	Toplam	9.248	64.249	4.772
2017	Erkek	-	23.285	4.220
	Kadın	-	15.979	1.670
	Toplam	9.769	39.264	5.890
2018	Erkek	-	25.420	4.752
	Kadın	-	14.038	2.258
	Toplam	8.518	39.458	7.010

Kaynak: www.iskur.gov.tr veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

Not: 2006 yılından itibaren işgücü taleplerinde cinsiyet ayrımı kaldırıldığından alınan açık iş sayısı sadece toplam olarak yansımaktadır.

Tablo 2.2 de görüldüğü üzere, Çorum Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen işe yerleştirmelerinin Türkiye genelinin üzerinde olduğu görülmektedir. İl Müdürlüğü tarafından açık işlere yönlendirilen bireylerin 2010 yılında yaklaşık yüzde 40'ı, 2018 yılı için ise yaklaşık yüzde 18'inin işverenlerce işe alındığı görülmektedir. Tablo 2.1 ve 2.2 ile ilgili detaylı yorumlamaya 3'üncü bölümde yer verilmiştir.

2.6.2.1.2. Kamu Sektöründe İş Yerleştirme

Kamu kurum ve kuruluşlarının geçici ve daimi (sürekli) işgücü ihtiyaçları; orta öğretim üstü (ön lisans, lisans) için ÖSYM Başkanlığınca yapılan KPSS sonuçlarına göre, orta öğretim ve dengi okullarla, ilköğretim ve daha alt eğitim seviyesi içeren

talepler ile eğitim şartı aranmaksızın maden ve kömür işletmelerinin yeraltında çalıştırılacaklar için başvurular arasında noter huzurunda çekilecek kura ile belirlenerek karşılanmaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 10092 Sayılı/ 2017)

Kamu işyerleri, işgücü istemlerine başvurular için süre on gün ile sınırlıdır. Kamu kurum ve kuruluşları daimi (sürekli) işçi taleplerini il bazında, geçici işçi taleplerini ise ilçe veya il bazında verirler. Talepler Kurum panolarında ve Kurum internet sayfasında ilan edilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının il düzeyindeki açılan daimi (sürekli) veya geçici işçi taleplerin karşılanamaması durumunda ulusal düzeyde; ilçe düzeyinde açılan geçici işçi taleplerinin karşılanamaması durumunda, önce il düzeyinde sonrasında ulusal düzeyde karşılanması şeklinde yapılmaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 10092 Sayılı/ 2017).

Ancak, Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 2'nci maddesinin ikinci fıkrasının (d) bendi saklı kalmak şartıyla, daimi (sürekli) işçi olarak istihdam edilecek kontrolör, müfettiş, denetçi, denetmen ve uzmanların yardımcı ve stajyerleri ile aktüer ve hukuk müşaviri, mühendis, talepleri, işçinin istihdamı yapılacak ilin potansiyeli göz önüne alınarak, ulusal düzeyde de açılabilir (www.mevzuat.gov.tr, 10092 Sayılı/ 2017).

2.6.2.2. Yurt Dışı İşe Yerleştirme

İşgücü ihtiyacı olan ülkelere işçi yollamak, yurtdışında çalışmak isteğinde olan işsizlere iş bulmak, yurtdışında iş alan Türk işletmelerinin izin işlemlerini yapmak, kendi imkânlarıyla iş bulan veya ismen istek yapılanlarla ilgili işlemleri tamamlamak ya da gerektiği zaman işçi değişimini gerçekleştirmek amacıyla imzalanan işgücü anlaşmaları, Türkiye'nin tarafı olduğu başka sözleşme ve anlaşmalar ile hizmet akitleri kapsamında yürütülen faaliyetlerin hepsi yurtdışı işe yerleştirme faaliyetleri içinde sayılmaktadır (İŞKUR, 9. Genel Kurul Çalışma Raporu, 2018, s. 62)

Kurum, yurtdışına çalışmak için işçi göndermelere ilişkin sözleşmelerin, anlaşmaların, hizmet akitlerinin oluşturulması ve uygulamaya konmasında etkin rol oynamaktadır. Bilhassa, istenen işçilerin bulunup, seçilip, gönderilmesinde Kurum ciddi sorumluluklar almış durumdadır. Yurtdışından alınan öneriler yurtiçinde işe yerleştirmelere yakın bir işleme tabi olmaktadır. Açık işler kayıtlı işçilerle eşleştirilir ve seçilen adayla görüşme ayarlanmak üzere Kuruma davet edilmektedir. Bu son

görüşmelere işçi talep eden yabancı firmaların temsilcileri de gelebilmektedir (Öksüz D. , 2007, s. 55).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇORUM İLİNDEKİ İŞLETMELERE YÖNELİK ANKET

ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI

3. ARAŞTIRMA TANIMLANMASI

Çalışmanın bu bölümünde, işletmelerin insan kaynakları tedariki uygulamalarında İŞKUR'un yeri ve etkinliği üzerine Çorum İlinde bir alan araştırması yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırma sahası Çorum ilinin işgücü arz ve talep durumu hakkında bazı genel bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA SAHASINA AİT GENEL BİLGİLER

Nüfus bakımından Türkiye'nin kırkıncı büyük ili olan Çorum'un nüfusu 1990 yılına kadar artarken bu yıldan sonra azalmaya başlamıştır. 2018 yılı itibarıyla ilin nüfusu 536.483 olup, yüzde 49,52'si erkek ve yüzde 50,48'i kadın olduğu belirlenmiştir. İlin işgücü nüfusu incelendiğinde, çalışanların çalışabilir yaştaki nüfusa oranı olan istihdam oranı 2015 yılında yüzde 48,9, toplam işsiz sayısının işgücüne oranı olan işsizlik oranı ise yüzde 5,9 olmaktadır (TÜİK, 2015).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2012'de Çorum'daki işyeri (girişim) sayısı 22.027 iken 2017 yılında bu sayı 23.168'e yükselmiştir (TUİK, 2017). Elli ve üstü çalışan sayısı olan işyerleri sayısı yaklaşık 114 olup bu işyerlerinde toplam çalışan sayısı da yaklaşık 16.850 kişidir. Çorum'da önemli oranda faaliyet gösteren kiremit ve tuğla sektöründe olduğu gibi, aylara ve dönemlere göre işyerlerinin çalışan sayısı farklılık gösterdiğinden elli ve üzeri personel çalıştıran işyeri sayısı da aylara göre değişiklik gösterebilmektedir (İŞKUR, 2019).

İşgücü piyasasının talep yönüne ilişkin veriler ise İŞKUR tarafından her yıl yapılan işgücü piyasası araştırmaları kapsamında derlenmektedir. 2018 yılı için yapılan araştırmaya göre Çorum ilinde işverenlerden alınan açık iş oranı yüzde 2,4 iken Türkiye genelinde bu oran yüzde 2,6'dır. Çorum'da açık iş oranının en yüksek olduğu sektör yüzde 7,1 ile bilgi ve iletişim sektörüdür. Meslek gruplarına göre dağılım incelendiğinde en fazla imalat ile toptan ve perakende ticaret sektöründedir. Bu gruptaki açık iş oranı

yüzde 4,8'dir. Bu araştırmaya personel temininde göre en fazla imalat sektöründe güçlük çekilmektedir. Temininde güçlük çekilen mesleklere bakıldığında ilk sırada makineci (dikiş) mesleğinin olduğu görülmekte ve bu mesleği sırasıyla beden işçisi (genel) ve tuğla imal işçisi meslekleri takip etmektedir (İŞKUR, 2018).

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İş arayanlar ile işletmelerin ihtiyaç duyduğu açık işler için uygun eşleştirme iş verimliliği açısından oldukça önemlidir. İşgücü piyasasında iş arayanlara yönelik en büyük havuz kamu istihdam kurumu olan İŞKUR kayıtlarıdır. İŞKUR'un bu geniş havuzundan etkin bir şekilde faydalanmak, işletmelerin açık işler için istenilen özelliklerdeki personel ihtiyacının giderilmesinde önemli bir fırsat sağlayabilmektedir.

Araştırmanın amacı, Türkiye'de kamu istihdam kurumu olarak Türkiye İş Kurumu'nun, işletmeler tarafından personel tedariki konusunda hangi ölçüde kullanıldığının araştırılarak, işletmelerin personel tedariki konusunda İŞKUR'u kaynak olarak kullanma/kullanmama nedenleri hakkında tespitlerde bulunmak ve İŞKUR'un bu konudaki etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunmaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İŞKUR hizmetlerinin, işletmeler tarafından personel tedarik kaynağı olarak ne ölçüde tercih edildiği, kullanılma veya kullanmama nedenlerinin araştırıldığı bu çalışmada nicel araştırma tekniklerinden "alan araştırması (survey) tekniği" kullanılmıştır. İlgili literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmanın amacına uygun hazırlanan anket formlarıyla durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni; Çorum ilinde faaliyet gösteren ve elli ve üzeri çalışana sahip işyerleri ile sınırlandırılmıştır. İşletmelerde insan kaynakları yönetim birimi oluşturulmasının genellikle büyük işletmeler tarafından tercih edildiği düşünüldüğünden ve araştırma evreni elli ve üzeri çalışanı olan işyerleri tercih edilmiştir.

Çalışma ve İş Kurumu Çorum İl Müdürlüğü kayıtlarında Ocak 2019 tarihi ile yer alan elli ve üzeri işyerlerinin tamamı araştırma örneğine dâhil edilmiştir. Çalışma ve

İş Kurumu Çorum İl Müdürlüğü kayıtlarından yararlanılarak firmaların çalışan sayıları ve iletişim bilgilerinin yer aldığı örneklem listesi oluşturulmuştur.

Çorum İlinde araştırmanın evrenine giren birimlerin tümü örnekleme dâhil edilmiş olup, bütün birimler için anket uygulaması, yani tam sayım yapılmıştır. Çorum Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünden elde edilen veriler doğrultusunda örneklem çerçevesinde yer alan 114 adet işyeri kaydı tespit edilmiştir. Saha çalışması sürecinde listede bulunan 10 işyerine, adreste bulunamaması, mükerrer işyeri/işletme kayıtları gibi nedenlerle ulaşılamamıştır. Örneklem içerisinde yer alan 4 işyeri ise anket çalışmasını cevaplamayı reddetmiştir. Saha çalışması sonucunda 100 işyeri ile anket yapılabilmektedir. Anket geri dönüş oranı yüzde 87,72 olarak gerçekleşmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada yüz yüze anket yapılan kişiler, işletmelerin personel alımlarında yetkili olan kişilerden seçilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının yanıtlanması; “işveren”, “işyeri ortağı”, “işletme/işyeri müdürü” ve “insan kaynakları sorumlusu” olmak üzere dört grup unvan ile sınırlandırılmıştır.

3.3.3. Sayıtlar

Araştırmada, yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanan verilerin, araştırmaya katılan yöneticiler tarafından verilen bilgilerin doğru olduğu kabul edilmiştir.

3.3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öncelikle insan kaynakları yönetimi ve kamu istihdam kurumu olan İŞKUR ile ilgili literatür taraması yapılarak araştırmada ortaya çıkacak ana başlıklar oluşturulmuştur. Literatür taraması yapılırken öncelikle birincil kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte konuyla ilgili yayınlanan bilimsel çalışmalardan, yapılmış yüksek lisans ve doktora tezlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın alan araştırmasında, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket sorularının araştırmanın amacına uygun bilgilerin alınıp alınmayacağı konusunda bilgi edinmek ve soruların anlaşılabilirliği amacıyla saha çalışmasına başlamadan önce pilot çalışma uygulanmıştır. Hazırlanan anket formunun pilot uygulaması 2019 yılı Ocak ayı içinde

gerçekleştirilmiştir. Pilot saha çalışması kapsamında örneklem içerisinde rasgele örneklem seçimi yöntemi kullanarak 5 işyerinde anket soruları cevaplandırılmıştır.

Pilot çalışma uygulama aşamasında anketi cevaplayanların personel tedariki ile İŞKUR'un hizmetlerinden olan işbaşı eğitim programını karıştırarak personel tedariki yerine işbaşı eğitim programı hakkında cevap verdikleri anlaşılmıştır. Bu nedenle anket soruları karışıklığa mahal vermeyecek şekilde yeniden düzenlenerek ankete son şekli verilmiştir. Anket çalışması yüz yüze yapılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak insan kaynakları ve personel tedarik süreci beş sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, İŞKUR ile irtibatlarına ilişkin on bir soru bulunmaktadır.

Anket formları cevaplayıcılarla yüz yüze görüşme ve ulaşılamayan durumlarda telefon yoluyla gerekli açıklamalar yapılarak doldurulmuştur. Böylece güvenilir ve doğru bilgiler elde edilmesi sağlanmıştır. Araştırmanın saha çalışması, Mart-Nisan 2019 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

3.3.5. Verilerin Analizi

Araştırma neticesinde elde edilen verilerin istatistiksel analiz çalışmaları için SPSS 18.0 (Statistical Packages for Social Sciences) paket programı kullanımı tercih edilmiştir. Anket uygulaması neticesinde, bütün sorular için elde edilen sonuçlar, sıklık (frekans) değerleri ve yüzde payları itibariyle "Araştırmanın Bulguları" kısmında tablolar halinde sunulup, analiz edilmektedir. Verilerin analizinde çapraz tablolama yöntemi de kullanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye'de kamu istihdam kurumu olarak İŞKUR'un, işletmelerin personel tedarik kaynağı olarak ne ölçüde tercih edildiği, personel tedarikinde kullanılma veya kullanmama nedenleri hakkında durum tespitinde bulunmak amacıyla yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Tanımlayıcı Bilgileri

Araştırmanın saha çalışması Çorum ilinde faaliyet gösteren elli ve üzeri işçi çalıştıran işyerlerinde personel alımından sorumlu olan yöneticiler ile yapılmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Pozisyonu

Cevaplayanın Görevi	Frekans	Oranı (%)
İşveren	8	8
İşyeri Ortağı	1	1
İşletme/İşyeri Müdürü	11	11
İnsan Kaynakları Sorumlusu	80	80
Toplam	100	100

Anketi cevaplayanların yüzde 80'i insan kaynakları sorumlusu olduğunu belirtirken, yüzde 11'i işletme/işyeri müdürü, yüzde 8'i işveren ve yüzde 1'i de işyeri ortağıdır.

Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin % 80'inin kurumsal olarak bir insan kaynakları birimi olmamasına rağmen kendilerini insan kaynakları sorumlusu olarak tanımlamış olmasının sebebi, diğer işletme fonksiyonlarında da görev almalarının yanında personel yönetiminin faaliyetlerini yapmaları, insan kaynakları yönetimi biriminin işletmeler açısından hala personel yönetimi olarak algılandığını göstermektedir.

Tablo 3.2. İşyerlerinin Faaliyet Süreleri

İşyerinin faaliyet Süresi	Frekans	Oranı (%)
1 yıldan az	1	1
1-5 yıl arası	19	19
5-10 yıl arası	11	11
10 yıldan fazla	69	69
Toplam	100	100

Ankete katılan işletmelerin yüzde 69'u on yıldan fazla süre ile faaliyet gösterirken, yüzde 19'u 1-5 yıl arası, yüzde 11'i 5-10 yıl arası, yüzde 1'i de bir yıldan az süredir faaliyet göstermektedir. Buna göre elli ve üzeri çalışanı olan işletmelerde uzun soluklu olarak var olan işletmelerin daha fazla olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Tablo 3.3. İşyerlerinin Faaliyet Konusu

İşyerinin faaliyet Sektörü	Frekans	Oranı (%)
İmalat ve Sanayi	53	53
İnşaat	2	2
Toptan ve Perakende Ticaret	18	18
Eğitim, Sağlık ve Turizm	11	11
Diğer	16	16
Toplam	100	100

İşyerlerinin yüzde 53'ü imalat ve sanayi, yüzde 18'i toptan ve perakende ticaret, yüzde 11'i eğitim, sağlık ve turizm ve yüzde 2'si de inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Kalan yüzde 16'lık kısımdaki işyerleri ise hizmet, telekomünikasyon, enerji gibi diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

3.4.2. Genel Olarak İnsan Kaynakları ve Personel Tedarik Süreci

Araştırmaya katılan işyerlerinde personel tedarik sürecinin hangi birim veya kimler tarafından gerçekleştirildiği sorulmuş, verilen cevaplar Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Personel Tedarik Sürecinin Kim/Hangi Birim Tarafından Yürütüldüğü

Pozisyon	Frekans	Oranı (%)
Üst Yönetici/İşveren	49	49
İnsan Kaynakları Servisi	43	43
Muhasebeci	7	7
Diğer	1	1
Toplam	100	100

Personel tedarik sürecinin, işyerlerinin yüzde 49'unda üst yönetici/işveren, yüzde 43'ünde insan kaynakları servisi, yüzde 7'sinde muhasebe birimi tarafından, 1 işyerinde ise farklı birim veya kişiler tarafından yürütüldüğü ifade edilmiştir.

Personel tedarik sürecinde insan kaynakları servisi aktif olarak bulunması gerekse de hala birim olarak üst yönetici ve işverenin etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. İşyerinde İnsan Kaynakları Planlama Sıklığı

Planlama sıklığı	Frekans	Oranı (%)
Hiç yapılmıyor	12	12
5-10 yılda bir yapılıyor	2	2
2-5 yılda bir yapılıyor	4	4
Yılda bir veya daha çok yapılıyor	82	82
Toplam	100	100

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan elli ve üzeri çalışana sahip işyerlerinin büyük çoğunluğu yıllık olarak işgücü planlaması yapmaktadır. Ankete katılan işyerlerinin yüzde 82’sinde insan kaynakları planlaması yılda bir veya daha fazla yapılırken, yüzde 12’sinde hiç yapılmamaktadır. Yüzde 4’ünde 2-5 yılda bir ve yüzde 2’sinde de 5-10 yılda bir insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.

Hem hiç yapılmadığını belirtenlerin olması hem de yılda birden fazla yapılanların çok büyük oranda olması, insan kaynakları planlamasının anketi cevaplayanlar tarafından doğru anlamda bilinip bilinmediği şüphe uyandırır da doğru bilindiği varsayılmaktadır.

Tablo 3.6. Personel Tedarikinde Kullanılan Kanallar

Kullanılan kanallar	Frekans	Oranı (%)
Önceden alınan başvuru formları havuzu	85	85
Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)	61	61
Özel İstihdam Büroları	1	1
Çevre (eş/dost/tanıdık)	48	48
Gazete/radyo ilanları	14	14
Sosyal medya (facebook, twitter vb)	18	18
Diğer	2	2

Araştırma kapsamında yer alan işyerlerinde personel tedarikinde en fazla kullandıkları kaynaklar sorulmuştur. Anketi cevaplayanların birden fazla seçenek işaretleyebildiği bu soruda, personel tedarikinde önceden alınan başvuru formları havuzunun yüzde 85 ile en çok kullanılan kanal olduğu görülmektedir. Bunu yüzde 61 ile İŞKUR takip etmektedir. Personel tedarik kanallarında daha sonra yüzde 48 oranında

çevre (eş/dost/tanıdık), yüzde 18 sosyal medya, yüzde 14 ise gazete/radyo ilanları kullanılırken, özel istihdam bürosu ise bir işletme tarafından kullanılmaktadır.

Önceden alınan başvuru havuzlarından sonra İŞKUR'dan eleman temin edilmesinin sebebi verilen hizmetin ücretsiz ve çok daha büyük bir personel kaynağına kolay ulaşılabilir olması sayılabilir.

Tablo 3.7. İşe Alımda Değerlendirme Süreci

Değerlendirme süreci	Frekans	Oranı (%)
Başvuran kişilerle en üst yönetici görüşür ve son kararı verir	18	18
İK yetkilisi görüşür ve son kararı verir	10	10
İK yetkilisi görüşür, son kararı üst yönetici verir	37	37
Başvurulan birim yetkilisi görüşür ve son kararı verir	7	7
Başvurulan birim yetkilisi görüşür, İK yetkilisi son kararı verir	1	1
Başvurulan birim yetkilisi görüşür, son kararı üst yönetici verir	19	19
Diğer	7	7
Toplam	100	100

İşletmelerin işe alımda değerlendirme sürecine yönelik bulguların yer aldığı Tablo 3.7 incelendiğinde, yüzde 37'lik kısımda insan kaynakları yetkilisi görüştüktan sonra son kararı üst yönetici vermektedir. Yüzde 19'unda başvuru birim yetkilisi görüşüp üst yönetici son kararı vermekte, yüzde 18'inde üst yöneticinin hem görüşüp hem de son kararı verdiği görülmektedir. İnsan kaynakları yetkilisinin görüşerek son kararı kendisinin verdiği işletmelerin oranı yüzde 10 olurken, başvuru birim yetkilisinin görüşerek son kararı verdiği işletmelerin oranı da yüzde 7'dir. Başvuru birim yetkilisinin görüşme yapmasından sonra son kararı insan kaynakları yetkilisinin verdiği işletme oranı ise yüzde 11'de kalmaktadır. Yüzde 7'lik kısım ise farklı süreçlerle işe alım değerlendirmesi yapmaktadırlar.

İşe alım değerlendirme süreci sonunda insan kaynakları yetkilisinin son kararı vermesi yüzde 11 iken, üst yöneticinin son kararı verme oranı yüzde 74 olmaktadır. Bu durum üst yöneticilerin insan kaynakları biriminin işe alımlarda etkisizleşmesini sağlayarak verimsiz ve etkisiz bir birim haline gelmesine sebep olabilmektedir.

Tablo 3.8. İşe Alımda Kullanılan Teknikler

Kullanılan teknik	Frekans	Oranı (%)
Görüşme tekniği	99	99
Sınav tekniği	12	12
Psikolojik testler	2	2
Referans	55	55
Diğer	0	0

İşletmelerin personel alım sürecinde yaygın olarak hangi teknikleri kullandıklarına yönelik bulgular Tablo 3.8’ de verilmiştir. İşe alım sürecinde aynı anda birden fazla teknik kullanabildiğinden katılımcılar bu soruda birden fazla seçenek işaretleyebilmişlerdir. İşletmelerde işe alımda kullanılan tekniklerin oranına bakıldığında görüşme tekniği yüzde 99 ile en çok kullanılan tekniktir. Bunu yüzde 55 ile referans takip etmekte, ayrıca sınav tekniğinin yüzde 13 ve psikolojik testlerin yüzde 2 oranında kullanıldığı görülmektedir.

İşe almada görüşme tekniği en önemli teknik olsa da referanslar da büyük ölçüde önemli olmaktadır. Özellikle aile işletmelerinin yaygın olduğu piyasalarda referans en çok tercih edilen yöntem olarak görülmektedir. Bu durum, işletmelerin neden insan kaynakları servisini aktif ve verimli kullanmadıklarının göstergesi olabilmektedir.

3.4.3. Personel Tedariki Konusunda İŞKUR İle Etkileşimleri

Araştırma kapsamında yer alan işyerlerinin İŞKUR ile olan etkileşimlerini ve/veya İŞKUR hizmetlerinden yararlanma durumlarını değerlendirmek amacıyla, en çok hangi hizmetler için kurumla iletişime geçtikleri sorulmuştur. İŞKUR ile en fazla irtibata geçilen hizmetler Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. İŞKUR İle İrtibat Kurulan İşlemler

İşlemler	Frekans	Oranı (%)
Personel tedariki (açık işe uygun personelin bulunması)	70	70
Zorunluluktan (Engelli kontenjanı, aylık işgücü çizelgeleri, piyasa araştırma anketleri, vb.)	87	87
İşbaşı Eğitim Programları	55	55
Mesleki Eğitim Kursları	4	4
Diğer	0	0

İşletmelerin hangi işlemleri için İŞKUR ile irtibata geçtiği bulgularının yer aldığı Tablo 3.9'a göre, engelli işçi kontenjanı, aylık işgücü çizelgeleri, piyasa araştırma anketleri gibi zorunluluktan irtibata geçme oranı yüzde 87 ile en yüksek işlem olmaktadır. Bunu yüzde 70 ile personel tedariki yani açık işlerine uygun personelin bulunması takip etmektedir. İşbaşı eğitim programları için irtibata geçme oranı yüzde 55 iken mesleki eğitim kursları için bu oran yüzde 4'te kalmaktadır. Bu soruda işletmelere birden fazla seçenek işaretleme imkânı verilmiştir.

Personel tedariki için İŞKUR'a başvuru oranı, zorunluluktan (engelli kontenjanı, aylık işgücü çizelgeleri, piyasa araştırma anketleri, vb.) düşük görünmesinin nedeni, yasal olarak elli ve üzeri çalışanı olan işletmelerde zorunlu işlemlerin yapılması cezai yaptırıma bağlı olmasındandır.

Tablo 3.10. Personel Tedariki İçin İŞKUR'a Başvuru Sıklığı

Başvuru sıklığı	Frekans	Oranı (%)
Hiçbir zaman	23	23
Birkaç yılda bir	14	14
Yılda birkaç kez	40	40
En az ayda 1 kez	23	23
Toplam	100	100

İşletmelerin yüzde 40'ı personel tedariki için yılda birkaç kez İŞKUR'a başvuru

yaptığını belirtirken yüzde 23'ü en az ayda bir kez, yüzde 14'ü de birkaç yılda bir başvuru yaptığını belirtmiştir. Personel tedariki için İŞKUR'a hiçbir zaman başvuru yapmayan işletmelerin oranı da yüzde 23 olarak görülmektedir.

Personel tedariki için İŞKUR'a başvuran işletmeler (toplam 77 işletme) dikkate alındığında ise bunların yüzde 51,9'unun yılda birkaç kez, yüzde 29,9'unun en az ayda bir kez, yüzde 18,2'sinin de birkaç yılda bir İŞKUR'a başvuru yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.11. Personel Tedarikinde İŞKUR İle İletişim Sorumlusu

İletişim sorumlusu	Frekans	Oranı (%)
Üst yönetici / İşveren	15	15
İK yetkilisi/görevlisi	46	46
Sekreter	0	0
Muhasebeci	16	16
Başvuru yapmıyorum	23	23
Toplam	100	100

İşletmelerde, personel tedariki işlemleri için İŞKUR ile iletişimde olan kişinin kim olduğu oranlarına bakıldığında, en yüksek oranla yüzde 46 ile insan kaynakları yetkilisi/görevlisi olmaktadır. Muhasebeci oranı yüzde 16, üst yönetici/işveren oranı da yüzde 15'dir. Yüzde 23'lük kısmın ise başvuru yapmadığı anlaşılmaktadır.

Başvuru yapmadığını belirten işletmeler çıkartıldığında, personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçenlerden (toplam 77 işletme) yüzde 59,7'sinin insan kaynakları yetkilisi/görevlisi, yüzde 20,8'inin muhasebecisi, yüzde 19,5'inin de üst yöneticisi/işvereni İŞKUR ile muhatap olmaktadır.

Tablo 3.12. Personel Tedarikinde İŞKUR'a Başvurulan Yollar

Başvurulan yol	Frekans	Oranı (%)
Kuruma giderek	57	57
Telefon ile	68	68
E-posta ile	42	42
Kurum portalını kullanarak	15	15
Hiç başvuru yapmıyorum	23	23

Personel tedariki için İŞKUR'a hangi yollarla başvurduğu sorgulandığında, telefon ile başvurma en çok tercih edilen yol olup oranı yüzde 68'dir. Kuruma giderek başvurma oranı yüzde 57 ile onu takip etmektedir. E-posta ile başvurma yolu yüzde 42 oranındayken, yüzde 15 oranında ise kurum portalını kullanma yolu yer almaktadır. Anketi cevaplayanlar bu soruda birden fazla seçenek işaretleyebilmişlerdir.

Sadece, İŞKUR'a başvuranların toplamı (77 işletme) değerlendirildiğinde, telefon ile başvurmanın oranı yüzde 88,3 iken, kuruma giderek başvurma yüzde oranı 74, e-posta ile başvurma oranı yüzde 55,5 ve kurum portalını kullanma oranı da yüzde 19,5'tir.

Daha çabuk işlem yapabilmek adına personel tedariki için telefonla başvuruda bulunmak pratik bir yöntem olduğundan en çok kullanılma oranına sahip olup, kullanım açısından çok fazla bilgi sahibi olunmayan Kurum portalını kullanma oranı oldukça düşüktür.

Tablo 3.13. İŞKUR'a Personel Tedariki Başvurularında Meslek Türleri

Meslek türleri	Frekans	Oranı (%)
Nitelik gerektirmeyen işler	47	61,0
Üretimde ara eleman	33	42,8
Ağır ve tehlikeli işler	11	14,3
Büro elemanı	23	29,9
Yönetici	0	0
Diğer	7	9,0

Bu soruda personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yapan işletmelere (toplam 77 işletme), kuruma en çok hangi meslek türleri için talepte buldukları sorulmuş ve birden fazla seçenek işaretleyebilmelerine olanak verilmiştir. Buna göre, en çok beden işçisi, temizlik işçisi, çaycı gibi nitelik gerektirmeyen meslek türleri için (yüzde 61 oranıyla) kuruma başvuruda bulunmaktadır. Daha sonra yüzde 42,8 oranla üretimde ara eleman, yüzde 29,9 oranıyla büro elemanı, yüzde 14,3 oranıyla ağır ve tehlikeli işler gelmektedir. Yüzde 9'luk oranla da diğer meslek türleri için başvuruda bulunmaktadır. Ayrıca, anket yapılan işletmeler elli ve üzeri sayıda çalışanı olmasına rağmen yönetici mesleği türünde İŞKUR'a hiç talepte bulunmamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, işletmeler İŞKUR'dan daha çok niteliksiz işler için eğitimi düzeyi düşük işgücü talebinde bulunmaktadır.

Tablo 3.14. İŞKUR’a Personel Tedariki Başvurularında Cinsiyet

Cinsiyet	Frekans	Oranı (%)
Kadın	43	55,8
Erkek	53	68,8

Açık işleri için İŞKUR’a başvuruda bulunan işletmelerin (toplam 77 işletme) cinsiyete göre tercih durumlarına bakıldığında daha çok erkekler için başvuruda buldukları görülmektedir. İşletmelerin iki seçeneği de birden işaretleyebildikleri bu soruda, erkek oranı yüzde 68,8 iken kadın oranı yüzde 55,8 olmaktadır. Burada önemli bir husus şudur ki: 2’nci bölümde de belirtildiği gibi, 2006 yılından beri işletmeler İŞKUR’a personel tedariki başvurularında cinsiyet ayrımı yapamamaktadırlar. Ancak işletmeler bunu resmi olarak bildiremezlerse de sözlü olarak kuruma belirtmektedirler.

Tablo 3.15. İŞKUR’a Personel Tedariki Başvurularında Yaş Grupları

Yaş aralığı	Frekans	Oranı (%)
16-22	5	6,5
23-29	75	97,4
30-39	38	49,4
40 ve üzeri	0	0

En çok hangi yaşlarda açık işlerinin karşılanması için İŞKUR’a başvuruda buldukları sorulan bu soruda işletmeler (toplam 77 işletme) yine birden fazla seçenek işaretleyebilmişlerdir. Verilen cevaplara göre yüzde 97,4 ile en çok 23-29 yaş arası tercih edilirken, daha sonra yüzde 49,4 ile 30-39 yaş arası ve yüzde 6,5 ile 16-22 yaş arası gelmektedir. İşletmeler personel tedariki için, 40 ve üzeri yaşlar için İŞKUR’a başvuruda bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.16. İŞKUR Tarafından Yönlendirilen İş Arayanların Başvuruya Uygunluğu

Yönlendirilenlerin uygunluğu	Frekans	Oranı (%)
Hiç uygun olmuyor	4	4
Genellikle uygun değil	28	28
Genellikle uygun	51	51
Her zaman uygun oluyor	0	0
Fikrim yok	17	17
Toplam	100	100

İşletmeler, İŞKUR'a başvurdukları açık işleri için İŞKUR'dan kendilerine yönlendirilen iş arayanların istedikleri pozisyona uygunluğu konusunda yüzde 51 oranında genellikle uygun cevabını vermişlerdir. Hiç uygun olmadığını belirten işletmelerin oranı ise yüzde 4'tür. Bununla beraber yüzde 28 oranıyla da genellikle uygun olmadığını belirtmişlerdir. Hiçbir işletme yönlendirilen kişilerin her zaman uygun olduğunu düşünmemektedir. Yönlendirilen kişilerin işe uygun olmayışının en önemli sebebi iş arayanların niteliklerinin sisteme farklı kaydedilmesi olabilmektedir.

Tablo 3.17. İŞKUR Personelinden Memnuniyet Durumu

Memnuniyet durumu	Frekans	Oranı (%)
Hiç memnun değilim	0	0
Genellikle memnun değilim	1	1
Genellikle memnunum	20	20
Son derece memnunum	63	63
Fikrim yok	16	16
Toplam	100	100

Personel tedariki konusunda hizmet veren İŞKUR personelinin, bu hizmeti sunma sürecindeki tutum ve davranışlarının işletmeler tarafından değerlendirilmesi yapıldığında, işletmelerin yüzde 63 oranıyla son derece memnun oldukları görülmektedir. Yüzde 20'si genellikle memnun olup sadece yüzde 1'i genellikle memnun olmadığını belirtmiştir. İŞKUR personelinin personel tedariki konusundaki tutum ve davranışlarından hiç memnun olmayan işletme bulunmamaktadır. Bu konuda fikrinin bulunmadığını belirten

işletme oranı ise yüzde 16'dır.

Tablo 3.18. İŞKUR'un Bürokrasisi ve Sistemi Hakkında Görüş

İŞKUR'un bürokrasi ve sistemi hakkında görüş	Frekans	Oranı (%)
Çok karışık ve çok yavaş	7	7
Normal	54	54
Çok kullanışlı	22	22
Fikrim yok	17	17
Toplam	100	100

İşletmelere, İŞKUR'un personel tedariki konusunda bürokrasisi ve sistemi (portali) hakkındaki görüşleri sorulmuş olup, normal diyenlerin oranı yüzde 54 ile en yüksekte olmuştur. Yüzde 22'si çok kullanışlı olduğunu belirtirken yüzde 7'si ise İŞKUR'un bürokrasisi ve sistemini çok karışık ve çok yavaş olarak görmektedir. Bu konuda fikri olmayanların oranı ise yüzde 17'dir. Genel anlamda İŞKUR personel tedariki açısından açık işleri sistem üzerinden açma işlemini hiçbir resmi evrak olmadan işletmelerin herhangi bir iletişim aracılığı kullanarak yapmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum sistemin daha kolay kullanılmasını sağlamaktadır.

Tablo 3.19. İŞKUR Hizmetlerinin Değerlendirilmesi

İŞKUR hizmetleri değerlendirilmesi	Frekans	Oranı (%)
Bürokratik işlemlerini çok fazla buluyor	20	20
İŞKUR'a nasıl başvuru yapılacağını bilmiyor	3	3
Yapılan yönlendirmelerden memnun değil	7	7
Sorun yaşıyor ancak genellikle yeterli buluyor	10	10
Oldukça yeterli düzeyde buluyor	60	60
Toplam	100	100

Bu son soruda işletmelerden personel tedariki konusunda İŞKUR hizmetlerinin genel olarak değerlendirilmesi istenmiştir. Çıkan sonuçlara göre; işletmelerin yüzde 60'ı tarafından İŞKUR hizmetleri oldukça yeterli düzeyde görülmüştür. Yüzde 20'si bürokratik işlemlerini çok fazla bulduğunu, yüzde 10'u da sorun yaşamalarına rağmen

genellikle yeterli düzeyde bulduklarını belirtmiştir. Açık işler için İŞKUR'dan yapılan yönlendirmelerden memnun olmayanların oranı da yüzde 7 iken yüzde 3'lük oran İŞKUR'a nasıl başvuru yapılacağını bilmediğini belirtmiştir.

Araştırma bulgularının analizinde, araştırmaya katılan işyerlerinin faaliyet süreleri ve faaliyet alanı ile personel tedarik kaynağı olarak İŞKUR hizmetlerinden yararlanmaları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz etmek için çapraz tablolar oluşturulmuştur.

Alan araştırmasının ön önemli yönünü oluşturan, işletmelerin personel tedariklerinde İŞKUR kanalını kullanma oranlarına bakacak olursak; bütün kanallar arasından İŞKUR'u tercih etme oranı yüzde 61 olarak görülmektedir. Ancak aynı işletmeler İŞKUR ile en çok irtibat kurulan işlemler sorusunda açık işe uygun personelin bulunması yani personel tedarikini yüzde 70 oranında tercih etmişlerdir. Bir diğer soru olan personel tedariki için İŞKUR'a başvuru sıklığı sorusuna da farklı zaman aralıklarında olmak üzere toplam yüzde 77'si personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yaptığını belirtmiştir. İşletmelerin bu sorularda dolaylı olsa da aynı seçeneğe farklı oranlarda cevap vermelerinin en önemli nedeninin şu olduğu anlaşılmıştır: Araştırmanın pilot uygulamasında karşılaşıldığı üzere bazı işletmelerin personel tedariki ile işbaşı eğitim programlarını karıştırmaktadırlar. İşbaşı eğitim programları kapsamında çalıştırdıkları katılımcıların ücretleri İŞKUR tarafından ödendiği için bunu personel tedariki olarak algılayan işletmeler bulunmaktadır. Anket uygulanan bütün işletmelere bu durum önceden anlatılmasına rağmen az da olsa bu karışıklık önlenememiştir. Buna benzer şekilde işletmelerin çalıştırmak zorunda oldukları engelli işçi kontenjanı için İŞKUR ile kurdukları irtibat da personel tedariki ile çok az da olsa karışıklığa yol açmaktadır. Sonuç olarak bu üç oran birbirinden farklı olmasına rağmen, personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yapan veya İŞKUR'u tercih eden işletmelerin oranı ortalama yüzde 70 civarındadır. Bu nedenle, çapraz tablolar (Tablo 3.20, 3.21, 3.22, 3.23, 3.24, 3.25 ve 3.26) oluşturulurken yüzde 70 oranını veren soru yani İŞKUR ile irtibat kurulan işlemler (Tablo 3.9) temel alınmıştır.

Tablo 3.20. İşyerlerinin Faaliyet Sürelerine Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki

		Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme			
		Evet	%	Hayır	%
İşyerinin faaliyet süresi	1 yıldan az	1	1,4	0	0
	1-5 yıl arası	10	14,3	9	30
	5-10 yıl arası	7	10	4	13,3
	10 yıldan fazla	52	74,3	17	56,7
	Toplam	70	100	30	100

Anket uygulamasına katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre (Tablo 3.9) personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme ya da geçmeme (Tablo 3.9) arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla Tablo 3.20 oluşturulmuştur. Bu çapraz tabloya göre; bir yıldan az süredir faaliyette bulunan bir işletme bulunmakta ve bu işletme de personel tedariki konusunda İŞKUR'la irtibata geçmiştir. 1-5 yıl arası faaliyette bulunan toplam on dokuz işletmeden on tanesi yani yüzde 52,6'sı, 5-10 yıl arası faaliyette bulunan on bir işletmeden yedi tanesi yani yüzde 63,6'sı İŞKUR'u tercih etmektedir. On yıldan fazla süredir faaliyette bulunan işletme sayısı toplam altmış dokuz olup, bunlardan elli iki tanesi yani yüzde 75,4'ü personel tedariki için İŞKUR'u tercih etmektedir. Personel tedariki için İŞKUR'u tercih etme yani İŞKUR'la irtibat kurma oranları; işletmelerin faaliyet sürelerine göre incelendiğinde, faaliyet süreleri uzadıkça Kurum ile olan iletişim artmaktadır.

Tablo 3.21. İşyerlerinin Faaliyet Konusuna Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki

		Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme			
		Evet	%	Hayır	%
İşyerinin faaliyet konusu	İmalat ve sanayi	41	58,6	12	40
	İnşaat	1	1,4	1	3,3
	Toptan ve perakende ticaret	12	17,1	6	20
	Eğitim, sağlık ve turizm	6	8,6	5	16,7
	Diğer	10	14,3	6	20
Toplam		70	100	30	100

Tablo 3.21'de ise araştırma kapsamındaki işyerlerinin personel tedarikinde İŞKUR'u kullanmalarında işletmenin faaliyet alanına göre analizi yer almaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler (Tablo 3.3) ile personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçen işletmelerin (Tablo 3.9) karşılaştırması yapıldığında; personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yapan işletmelerden en fazla orana sahip olan yüzde 58,6 ile imalat ve sanayi sektöründekilerdir. Daha sonra yüzde 17,1 ile toptan ve perakende ticaret sektörü, yüzde 14,3 ile diğer sektörler (hizmet, telekomünikasyon, enerji gibi), yüzde 8,6 ile eğitim, sağlık ve turizm sektörü ve yüzde 1,14 ile inşaat sektörü gelmektedir. Bunun yanında, personel tedarikinde İŞKUR'u tercih etmeyen işletmelerin oranı da yüzde 40 ile yine en çok imalat ve sanayi sektöründedir.

Diğer açıdan tabloyu değerlendirdiğimizde; imalat ve sanayi sektöründeki toplam elli üç işletmeden kırk bir tanesi yani yüzde 77,4'ü personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yapmaktadır. İnşaat sektöründeki toplam iki firmadan biri (yüzde 50'si) İŞKUR'a başvuruda bulunurken, toptan ve perakende ticaret sektöründeki toplam on sekiz işletmeden on ikisi yani yüzde 66,7'si, eğitim, sağlık ve turizm sektöründeki toplam on bir işletmeden altı tanesi yani 54,5'i ve diğer sektörlerdeki toplam on altı işletmeden on tanesi yani yüzde 62,5'i personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulunmaktadır.

İşletmeler faaliyet konusuna göre incelendiğinde, her sektördeki işletmelerin çoğunluk oranının personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durum, Çorum'da personel tedariki konusunda sektörlere göre anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.22. İnsan Kaynakları Planlama Sıklığına Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki

		Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme			
		Evet	%	Hayır	%
İK planlamasının yapılma sıklığı	Hiç yapılmıyor	10	14,3	2	6,7
	5-10 yılda bir	1	1,4	1	3,3
	2-5 yılda bir	2	2,9	2	6,7
	Yılda bir veya daha çok	57	81,4	25	83,3
	Toplam	70	100	30	100

Tablo 3.22 işletmelerin işgücü planlama sıklığı ile personel tedariki için İŞKUR'u kullanma arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla oluşturulmuştur. İşletmelerde insan kaynakları planlamasının hangi sıklıkta yapıldığı (Tablo 3.5) ile personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçen işletmelerin (Tablo 3.9) karşılaştırılması durumunda; personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulunan işletmelerden yüzde 81,4'ü yılda bir veya daha çok sefer insan kaynakları planlaması yapanlar olmaktadır, yüzde 14,3'ü ise insan kaynakları planlamasının hiç yapılmadığı işletmelerdir. Çok az bir oran da (yüzde 4,3) 5-10 yılda bir ve 2-5 yılda bir bu planlamanın yapıldığı işletmelerden oluşmaktadır. Personel tedariki için İŞKUR'u tercih etmeyenlerde de yine en fazla oran yüzde 83,3 ile yılda bir veya daha çok insan kaynakları planlamasının yapıldığı işletmelerde olmuştur.

Çıktıları farklı taraftan incelediğimizde; insan kaynakları planlamasının yılda bir veya daha fazla yapıldığı toplam seksen iki işletmeden elli yedisi olan yüzde 69,5'inde personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yapılmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının hiç yapılmadığı toplam on iki işletmenin on tanesi yani 83,3'ü personel tedariki için İŞKUR'u tercih etmektedir. 2-5 yılda bir ve 5-10 yılda bir insan kaynakları planlamasının yapıldığı işletmelerde ise İŞKUR'a başvuru yapma oranı yüzde 50'dir.

Tablo 3.23. Yönlendirilen İş Arayanların Başvuruya Uygunluğuna Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki

		Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme			
		Evet	%	Hayır	%
Yönlendirilen kişilerin uygunluğu	Hiç uygun olmuyor	1	1,4	3	10
	Genellikle uygun değil	23	32,9	5	16,7
	Genellikle uygun	46	65,8	5	16,7
	Her zaman uygun	0	0	0	0
	Fikrim yok	0	0	17	56,6
Toplam		70	100	30	100

İşletmelerin açık işleri için İŞKUR'a başvurmuş oldukları taleplere Kurum tarafından yapılan yönlendirmelerin taleplere uygunluğu (Tablo 3.16) ile personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçenlerin (Tablo 3.9) verileri karşılaştırıldığında; Kuruma başvuru yapan işletmelerin yüzde 65,8'i yapılan yönlendirmelerin genellikle uygun olduğunu belirtmiştir. Yüzde 32,9'u genellikle uygun olmadığını belirtirken, yüzde 1,4'ü de hiç uygun olmadığını ifade etmişlerdir. Personel tedariki için İŞKUR'a başvurmayan işletmelerden ise yüzde 56,6'sı bu konuda fikrinin olmadığını, yüzde 10'u da yönlendirmelerin hiç uygun olmadığını belirtmiştir.

Oluşan çapraz tabloya başka bir açıdan bakıldığında; İŞKUR'a verilen açık iş taleplerine Kurum tarafından yapılan yönlendirmelerin her zaman uygun olduğunu bildiren işletme bulunmazken, genellikle uygun olduğunu belirten toplam elli bir işletmenin yüzde 90,2'sini oluşturan kırk altı işletme personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulunmaktadır. Yönlendirmelerin genellikle uygun olmadığını belirten toplam yirmi sekiz işletmenin yirmi üçü yani yüzde 82,1'i buna rağmen personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulduklarını belirtmiştir. Kurum tarafından yapılan yönlendirmelerin hiç uygun olmadığını bildiren işletmelerden (toplam dört) ise yüzde 75'inin doğal olarak İŞKUR'a başvurmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.24. İŞKUR Personelinden Memnuniyet Durumuna Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki

		Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme			
		Evet	%	Hayır	%
İŞKUR personelinin tutum ve davranışları	Hiç memnun değilim	0	0	0	0
	Genellikle memnun değilim	0	0	1	3,3
	Genellikle memnunum	16	22,9	4	13,3
	Son derece memnunum	54	77,1	9	30
	Fikrim yok	0	0	16	53,4
Toplam		70	100	30	100

Personel tedariki için İŞKUR'u personel tedarik kaynağı olarak kullanan işyerlerinin (Tablo 3.9), personel tedariki konusunda İŞKUR personelinin tutum ve davranışları hakkındaki görüşlerinin (Tablo 3.17) çapraz olarak analizi Tablo 3.24'de görülmektedir. Tablo 3.24'e göre; personel tedarik kaynağı olarak İŞKUR'u kullanan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (yüzde 77), Kurum personelinin bu konudaki tutum, davranış ve yönlendirmesinden son derece memnun oldukları görülmüştür. Yüzde 22,9'unun da genellikle memnun olduğu ankette, genellikle veya hiç memnun olmayan bulunmamaktadır. Personel tedariki için İŞKUR'u tercih etmeyenlerden ise yüzde 53,4'ünün fikrinin olmadığı görülmektedir. Katılımcıların yüzde 30'u ise personel tedariki için Kurum'u kullanmamış olsa da İŞKUR personelinin diğer hizmetlerdeki ya da genel tutum ve davranışını olumlu olarak değerlendirmiş olabilir.

Tabloyu başka açıdan değerlendirdiğimizde; personel tedariki konusunda İŞKUR personelinin tutum ve davranışlarından hiç memnun olmayan işletme bulunmayıp, genellikle memnun olmadığını bildiren bir işletme de personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulunmamıştır. Söz konu durumdan genellikle memnun olduğunu belirten toplam yirmi işletmeden on altısı yani yüzde 80'i İŞKUR'a başvuruda bulunmakta, son derece memnun olan toplam altmış üç işletmeden de elli dördü yani yüzde 85,7'si yine İŞKUR'u personel tedariki için tercih etmektedir. Personel tedariki konusunda İŞKUR personelinin tutum ve davranışları hakkında fikri olmayan toplam on altı işletmenin tümü bu konuda İŞKUR'u tercih etmemektedir.

Tablo 3.25. İŞKUR'un Bürokrasisi ve Sistemi Hakkında Görüşlere Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki

		Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme			
		Evet	%	Hayır	%
İŞKUR'un bürokrasisi ve sistemi (portali)	Çok karışık, çok yavaş	5	7,1	2	6,7
	Normal	44	62,9	10	33,3
	Çok kullanışlı	19	27,1	3	10
	Fikrim yok	2	2,9	15	50
Toplam		70	100	30	100

Bu tabloda işletmelerin, personel tedariki konusunda İŞKUR'un bürokrasisi ve sistemi hakkında görüşleri (Tablo 3.18), yine personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçip geçmemeleriyle (Tablo 3.9) karşılaştırılmıştır. Personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulunan işletmelerin yüzde 62,9'u İŞKUR'un bürokrasisini ve sistemini normal karşılarken, yüzde 27,1'i çok kullanışlı olduğunu belirtmektedir. Yüzde 7,1'i çok karışık ve çok yavaş diye görüş belirtirken yüzde 2,9'da bu konuda fikrinin olmadığını bildirmektedir. Personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulunmayan işletmelerin ise yüzde 50'si fikrinin olmadığını, yüzde 33,3'ü normal, yüzde 10'u çok kullanışlı, yüzde 6,7'si de çok karışık ve çok yavaş bulunduğunu belirtmektedir.

Diğer açıdan tablo incelendiğinde; İŞKUR'un bürokrasisinin ve sisteminin çok karışık ve çok yavaş olduğunu bildiren toplam yedi işletmeden beşi yani yüzde 71,4'ü personel tedariki için İŞKUR'la irtibat kurmaktadır. Normal bulunduğunu belirten toplam elli dört işletmeden kırk dördü yani yüzde 81,5'i, çok kullanışlı bulunduğunu belirten toplam yirmi iki işletmeden on dokuzu yani 86,4'ü personel tedariki için İŞKUR'la irtibat kurmakta yani İŞKUR'u tercih etmektedir. İŞKUR'un bürokrasisi ve sistemi hakkında fikrinin bulunmadığını belirten toplam on yedi işletmenin de ikisi yani yüzde 11,8'i personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçmektedir.

Tablo 3.26. Personel Tedariki Konusunda İŞKUR'un Hizmetlerinin Değerlendirilmesine Göre İŞKUR'dan Personel Tedariki

		Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçme			
		Evet	%	Hayır	%
Personel tedariki konusunda İŞKUR hizmetleri	Bürokratik işlemlerini çok fazla buluyor	4	5,7	16	53,4
	İŞKUR'a nasıl başvuru yapılacağını bilmiyor	0	0	3	10
	Yapılan yönlendirmelerden memnun değil	1	1,4	6	20
	Sorun yaşıyor ancak genellikle yeterli buluyor	9	12,9	1	3,3
	Oldukça yeterli düzeyde buluyor	56	80	4	13,3
	Toplam	70	100	30	100

Son olarak oluşturulan bu tabloda, personel tedariki konusunda İŞKUR'un hizmetlerinin işletmeler tarafından genel olarak değerlendirilmesi (Tablo 3.19) ile personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçip geçmeyen yani İŞKUR'a başvuru yapıp yapmayan işletmeler (Tablo 3.9) karşılaştırılmıştır. Personel tedariki için İŞKUR'a başvuruda bulunan işletmelerin yüzde 80'i İŞKUR'un hizmetlerini oldukça yeterli düzeyde gördüğünü, yüzde 12,9'u da sorun yaşamasına rağmen genellikle yeterli düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bürokratik işlemleri çok fazla bulan işletmelerin oranı yüzde 5,7 iken İŞKUR tarafından yapılan yönlendirmelerden memnun olmayanların oranı da yüzde 1,4'tür. Personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçmeyenlerin yüzde 53,4'ü bürokratik işlemleri fazla bulduğunu belirtirken, yüzde 20'lik kısmı yapılan yönlendirmelerden memnun olmadığını belirtmiştir. Bu işletmelerden İŞKUR'a nasıl başvuru yapılacağını bilmeyenlerin oranı yüzde 10 olurken sorun yaşadığını ancak genellikle yeterli bulduğunu belirtenlerin oranı da yüzde 3,3'tür. Personel tedariki için İŞKUR'la irtibat kurmadığı halde İŞKUR hizmetlerini oldukça yeterli düzeyde bulanların oranı ise yüzde 13,3 olarak görülmektedir.

Tabloyu bir diğer taraftan incelediğimizde; personel tedariki konusunda İŞKUR hizmetlerinin bürokratik işlemleri çok fazla olduğunu belirten toplam yirmi işletmenin dördü yani yüzde 20'si buna rağmen personel tedariki için İŞKUR'la irtibata geçerken,

yüzde 80’i irtibat kurmamaktadır. İŞKUR’a nasıl başvuru yapılacağını bilmeyen toplam üç işletme de doğal olarak İŞKUR’a personel tedariki için başvuruda bulunmamaktadır. Açık işlere İŞKUR tarafından yapılan yönlendirmelerden memnun olmayan toplam yedi işletmeden biri yani yüzde 14,3’ü İŞKUR’a başvuru yaptığını, yüzde 85,7’si de başvuru yapmadığını belirtmiştir. İŞKUR hizmetlerini, sorun yaşamasına rağmen genellikle yeterli bulduğunu belirten toplam on işletmenin dokuzu yani yüzde 90’ı personel tedariki için İŞKUR’a başvuru yapmaktadır. Personel tedariki konusundaki hizmetleri oldukça yeterli düzeyde bulduğunu belirten toplam altmış işletmeden de elli altısına tekabül eden yüzde 93,3’ünün İŞKUR’a başvuru yaparak personel temini için irtibata geçtiği görülmektedir.



DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küreselleşmenin işletmeler üzerinde yapmış olduğu etki, işletmeleri en kaliteli üretimi gerçekleştirme, en kaliteli hizmeti verme çabasına yöneltmektedir. Gerekli görülen teknolojik donanım, araştırma-geliştirme ve yapılanma faaliyetlerinin yanı sıra, zorlu rekabet koşullarında işletmeler açısından en büyük değer, tüm kaynak ve süreçlerin nerdeyse tamamını yöneten “insan unsuru” ve insan kaynakları yönetimi haline gelmiştir.

İnsan unsurunun üretim sürecindeki yeri, aynı üretim üzerinde fiziki sermayenin etkisi gibi, insana sermaye vasfı kazandırmaktadır. Girişimci, emek ve teknik bilgi faktörlerinin sahibi olarak insanın nitelikli veya niteliksiz olarak her iki biçimde de ekonomik sürece katkısı, insanın bir sermaye ögesi olmasından kaynaklanmaktadır. Bir tanıma göre, insan sermayesi “bireye mal olmuş hünerler ve kazanılmış diğer niteliklerin değeri”dir. Başka bir ifadeyle insan sermayesi, bireyin sonradan ve doğuştan sahip olduğu niteliklerin değerini artırmak için olan tüm yatırımları içermektedir (Çömlekçi, 1971, s. 11). Geçmişte insan; emek ve girişimci faktörü gibi iki önemli unsur olarak üretim sürecinde yer almasına rağmen, genellikle sermaye olgusu fiziki sermaye olarak tanımlanmış ve insan sermayesi göz ardı edilmiştir. Oysaki günümüzde, bilgi ile birlikte insan sermayesi gelişme sürecinin en önemli girdileri olarak kabul edilmektedir (Akalin, 1981, s. 162).

İnsan sermayesinin öneminin artırmasıyla bu durum insan kaynağı yönetiminin daha işlevsel olarak yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu anlamda işletmenin verimliliği düşünüldüğünde uygun nitelikte aday seçimi önem kazanmaktadır.

İşletmeler açısından yetenekli ve nitelikli personeli bulmak, onları işletmeye çekebilmek ve en uygun seçimi yapmak oldukça yaygın bir sorun olmaktadır. Doğru ve etkin bir personel seçim aşaması daha önceden yapılmış bir ön hazırlık gerekmektedir. Bu sebeple işletmeler ileride karşılaşılabilecekleri personel ihtiyacını tahmin etmeye ve gereken önlemleri almaya yönelik olarak insan kaynakları planları hazırlamaktadır. Hazırlanan planlar doğrultusunda yürütülen aday toplama süreci son derece önem taşımaktadır. Çünkü doğru bir seçim yapabilmek için, önceden uygun nitelikli adayların işletmeye başvurması sağlanmalıdır. Bunun içinde olabildiğince geniş bir aday havuzu elde edilmelidir. Aday havuzundaki adaylar ne kadar nitelikli olursa seçim kararı o kadar iyi olmaktadır. Aday toplama aşaması iç ve dış kaynaklar üzerinden yapılmakla birlikte

çok geniş ve nitelikli aday havuzu için dış kaynaklar daha çok kullanılmaktadır. İşletmeler bu anlamda çok büyük bir aday havuzu potansiyeli olan dış kaynaklardan biri olan kamu istihdam kurumundan personel temin etmeyi tercih ederek çok daha etkin imkânlar sağlamaktadır.

Ülkemizde, işletmelerin İŞKUR'a başvurdukları açık iş sayıları, bunlara yapılan takdimler (yönlendirmeler) ve yönlendirilenlerden işe yerleşenlerin sayılarına tezin ikinci bölümünde tablo 2.1 ve 2.2'de yer verilmiştir. Buna göre Türkiye genelinde işletmelerden alınan açık iş sayıları 2010 yılından itibaren sürekli artış gösterirken, yapılan takdim sayıları 2014 yılına kadar çok fazla oranda artarak devam etmiş ancak 2015 yılından itibaren takdim sayıları azalma göstermiştir. Ayrıca, yapılan yönlendirmelerden işe yerleştirilen kişi sayısı da (2016 yılı hariç) hiç azalma göstermeyerek yıldan yıla artmıştır. İşe yerleştirmelerin yapılan takdimlere oranına bakıldığında, 2010 yılında yönlendirilenlerin yüzde 19'u işe yerleştirilirken 2014 yılına kadar bu oran giderek azalmış ve 2014'te yüzde 8'e kadar düşmüştür. Bu yıldan sonra tekrar yükselişe geçerek yıldan yıla artarak 2018 yılında bu oran yüzde 20'ye yükselmiştir. 2014 yılı, İŞKUR tarafından açık işlere yapılan takdim oranının diğer yıllara göre en fazla (açık iş sayısının yaklaşık 5 katı) olmasına rağmen işe yerleştirme oranının en düşük (yüzde 8) olduğu yıldır. Bu yıldan sonra İŞKUR bünyesinde yapılan düzenlemeler ve iyileştirmeler ile 2018 yılında takdim oranı azalmış (açık iş sayısının 2,6 katı) ve işe yerleştirme oranı yükselmiştir (yüzde 20).

Çorum ili için veriler incelendiğinde yıllara göre benzer artış ve azalışlar görülmektedir. 2010 yılında alınan açık işlere yaklaşık 2 katı oranında takdim yapılmış ve bunların yüzde 40'ının işe yerleştirmesi yapılmıştır. Ülke genelinde olduğu gibi 2014 yılında takdim oranı oldukça artarak 10 katı orana ulaşmış, ancak işe yerleştirme oranı yüzde 4,7 ile yine en düşük bu yılda gerçekleşmiştir. 2015 yılından itibaren alınan açık iş sayısı düşmekle birlikte yapılan takdim oranı da düşmüş ancak yapılan takdime göre işe yerleştirme oranı yükselmiştir. 2018 yılında 8.518 açık iş talebi alınmış ve yaklaşık 4,6 kat takdim yapılmış, bu takdimlerin yani yönlendirilenlerin yüzde 18'i olan 7.010 kişi işe yerleşmiştir.

Talebi alınan açık işlerin 2010 yılında yüzde 78'i karşılanarak personel ihtiyacı giderilmiştir (1.944 açık işin 1.515'i). Bu oran yıllara göre giderek azalmış ve 2015 yılında alınan 10.141 açık işin yüzde 41'i olan 4.140'ı karşılanabilmiştir. Ancak bu yıldan

sonra tekrar artışa geçerek 2018 yılında 8.518 açık iş talebi alınmış ve bunların 7.010'u yani yaklaşık yüzde 82'si karşılanmıştır.

Hem Çorum ilinde hem de Türkiye genelinde oranların özellikle de açık işlerde işe yerleştirme oranlarının yıllara göre çok fazla değişkenlik göstermesi birçok nedene bağlı olabilir. Öncelikle 2012 ve 2013 yıllarında ilk defa kadroları oluşturularak işe başlatılan iki binden fazla İş ve Meslek Danışmanının çalışma veya çalıştırılma şekli buna neden olmuş olabilir. İlk atandıkları yıllarda düzensiz veya yanlış bir çalışma sistemlerinin olduğu bu durumu kanıtlar niteliktedir. İŞKUR'un temel işleyişini oluşturan iş ve meslek danışmanlığı faaliyetleri, gerek işletmelerden alınan açık işler gerek yapılan takdim veya yönlendirmeler gerekse işe yerleştirme işlemleri ve bunların sisteme kayıtlarının yapılması ile doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla İŞKUR personelinin çalışma şekilleri ve disiplinleri en az İŞKUR'un sistemi, bürokrasisi ve mevzuatı kadar işletmeler ve işverenler üzerinde etkili olmakta, işletmelerin personel tedariki için İŞKUR'u tercih edip etmemelerini, İŞKUR'la iletişim kurma nedenlerini ve sıklığını önemli biçimde etkilemektedir.

Hem teorik bilgileri hem de alan araştırması ile bu çalışma, Çorum ilindeki orta ve büyük ölçekteki işletmelerin insan kaynakları biriminin temellerini, İŞKUR'un genel yapısını ve en önemlisi de İŞKUR'un personel tedariki için işletmeler tarafından ne derece yoğun kullanıldığını ortaya koymaktadır.

İşletmelerin personel tedariki için İŞKUR'u kullanıp kullanmama nedenleri incelenirken her bir soru tablolarla açıklanmış, ayrıca önemi daha yüksek olan sorular için de birleştirme yöntemiyle çapraz tablolar oluşturulmuştur. Çapraz tablolar ile elde edilen bulguların birbirleriyle olan bağlantıları göz önüne alınmış ve buna göre yorumlama yapılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin % 80'inin insan kaynakları sorumlusu olduğu belirlenmiştir. Ancak kurumsallaşmamış, geleneksel aile işletmelerinde, insan kaynakları sorumlularının her zaman sadece insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışmadıkları, diğer işletme fonksiyonlarında da görev aldıkları bilinen bir gerçektir. İşyerlerinde fiili olarak kurumsal olarak bir insan kaynakları birimi olmamasına rağmen katılımcılar kendilerini insan kaynakları sorumlusu olarak tanımlamış olması bunu destekler niteliktedir. Araştırma bulguları, insan kaynakları yönetimi biriminin işletmeler açısından hala personel yönetimi olarak algılandığını göstermektedir.

İşletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında çoğunluğunun on yıldan fazla süredir faaliyette bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre Çorum ilinde kemikleşmiş bir işletme kültürü olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. İşletmeler faaliyet alanı incelendiğinde imalat ve sanayi, inşaat, ticaret, eğitim, sağlık, hizmet ve telekomünikasyon sektörleri gibi oldukça çeşitli alanlarda faaliyet gösterdikleri bununla beraber yarıdan fazlasının imalat ve sanayi sektöründe faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, personel tedariki konusunda insan kaynakları birimi/servisi oluşturan işyeri sayısı yarıdan az olup yüzde 43 oranındadır. Ayrıca, anket yapılan işletmelerin neredeyse yarısında (yüzde 49) personel tedarik süreci üst yönetici veya işveren tarafından yürütülmekte ve oranı az da olsa bu süreci muhasebecileri tarafından yürüten işletmeler de bulunmaktadır. Her ne kadar personel tedarik süreci bu kişiler veya birimler tarafından yürütülüyor olsa da işe alımda değerlendirme süreci çok çeşitlilik göstermektedir. Bu süreçte son kararı çok büyük oranla (yüzde 74) üst yönetici vermektedir. İnsan kaynakları yetkilisinin adaylarla görüşme oranı yüzde 47 iken son kararı verme oranı sadece yüzde 11’de kalmaktadır.

İşe alımda kullanılan tekniklere bakıldığında, işletmelerin neredeyse tamamı görüşme tekniğini kullanmakta, bunun yanında referanslar da büyük ölçüde önemli olmaktadır. Bu durum, işletmelerin neden insan kaynakları servisini aktif ve verimli kullanmadıklarının göstergesi olabilmektedir. Tüm bunlara rağmen insan kaynakları planlamasının, işletmelerin büyük çoğunluğu (yüzde 82) tarafından yılda bir veya daha fazla yapıldığı belirtilmiştir. Yüzde 12’si ise insan kaynakları planlamasının hiç yapılmadığını ifade etmiştir. Hem hiç yapılmadığını belirtenlerin olması hem de yılda birden fazla yapılanların çok büyük oranda olması, insan kaynakları planlamasının anketi cevaplayanlar tarafından doğru anlamda bilinip bilinmediği şüphe uyandırır da doğru bilindiği varsayılmaktadır.

İşletmelerin personel tedariki için İŞKUR ile kurduğu iletişim yolu ağırlıklı olarak telefon ile olmaktadır. Bunu Kuruma giderek ve e-posta ile iletişim takip etmektedir ve bunların da oranı yarıdan fazladır. Bu, teknolojiyi kullanma adına olumlu bir durum olarak değerlendirilir. Hem daha çabuk işlem yapabilmek hem de bürokrasiye çok takılmamak adına bu yollara başvurulabilmektedir. Bunlara bağlı olarak, Kurum portalını kullanma oranı oldukça düşüktür.

İşletmelerin personel tedariki için İŞKUR’dan talepte bulunduğu meslekler genel olarak nitelik gerektirmeyen işler türündedir. Niteliksiz işleri sırasıyla büro elemanı,

üretimde ara eleman, ağır ve tehlikeli işler takip etmektedir. İşletmeler orta ve büyük sınıfta yer almasına rağmen yönetici veya üst düzey pozisyonlar için Kuruma talepte bulunmamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, işletmeler İŞKUR'dan daha çok, eğitimi düzeyi çok yüksek olmayı gerektirmeyen, belki de gazete veya radyo ilanlarıyla da rahatlıkla karşılayabilecekleri açık işler için talepte bulunmaktadır.

Personel tedariki için İŞKUR'u tercih etme yani İŞKUR'la irtibat kurma oranları; işletmelerin faaliyet sürelerine göre incelendiğinde daha önce bahsedildiği üzere faaliyet süreleri uzadıkça artmaktadır. Bu durum bir yönden tezatlık olarak görülebilir. Şöyle ki; yeni açılan işyerlerinin, işgücü piyasası tarafından yeteri kadar bilinemediğinden ve tanınmadığından personel tedariklerini İŞKUR aracılığıyla yapmaları daha verimli olabilir. Buna rağmen, 1-5 yıl arası süre ile faaliyet gösteren işletmelerin ancak yüzde 52,6'sı İŞKUR'u tercih etmektedir. Uzun dönemdir faaliyet gösteren işletmelerin personel tedariki için İŞKUR'u kullanma oranları daha yüksektir.

Bu durumun birden çok nedeni olabileceği gibi şöyle de söylenebilir: Çorum ilinde yeni açılan orta ve büyük ölçekli işletmeler personel tedariki konusunda İŞKUR'a güvenememekte, yıllar geçtikçe İŞKUR'a güveni artarak talepte bulunabilmektedirler.

İşletmeler faaliyet konusuna göre incelendiğinde, her sektördeki işletmelerin çoğunluk oranının personel tedariki için İŞKUR'a başvuru yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durum, Çorum'da personel tedariki konusunda sektörler göre anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

İşletmelerce verilen açık iş taleplerine İŞKUR tarafından yönlendirilen kişilerin uygunluk derecesi göz önüne alındığında, yönlendirmelerin her zaman uygun olduğunu belirten hiçbir işletme bulunmamaktadır. Personel tedariki için Kurumla irtibata geçip geçmediğine bakılmaksızın, genellikle uygun diyen işletmelerin oranı yüzde 51 iken hemen hemen yarısının yönlendirmelerin ya genellikle ya da hiç uygun olmadığını ifade ettiği görülmüştür. Bu durum, tek ve en büyük kamu istihdam kurumu olan İŞKUR için olumsuzluk teşkil edebilmektedir. Çünkü neredeyse açık iş taleplerine yönlendirilen her iki kişiden biri uygun olmadığı halde işyerine yönlendirilmiş görünmektedir. Ancak, bu durumu olumsuz gösteren bazı hususlar bulunmaktadır. Özellikle iş arayanlar İŞKUR'a kayıt aşamasında vasıflarını doğru bir şekilde belirtmemekte veya abartmakta yani kendi niteliklerine uymayan açık işlere de talip olmaktadır. Ayrıca, iş arayanların dış kullanıcı olarak sistem üzerinden açık iş ilanlarını görerek, İŞKUR'a uğramadan işyerine

gidebilmekte ve Kurum aracılığıyla yönlendirildiğini belirtebilmektedirler. Her ne kadar açık iş ilanlarında, başvuracakların İŞKUR'a gelerek form almaları ve onunla işyerine görüşmeye gitmeleri gerektiği belirtilmesine rağmen kişiler bunu yapmadan da işyerine gidebilmektedirler. Bu da işletmeler tarafından İŞKUR yönlendirmesi şeklinde algılanarak, uygun olmayan yönlendirme olarak değerlendirilebilmektedir.

Yönlendirmeler için söylenebilecek olumsuzluk durumuna karşın, personel tedariki konusunda Kurum personelinin tutum ve davranışları hakkında büyük oranda memnuniyet bulunmaktadır. İŞKUR'a başvuruda bulunan işletmelerin tamamı Kurum personelinin tutum ve davranışlarından memnun iken, başvuruda bulunmayan işletmelerin ise yüzde 53,4'ü fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Diğer yüzde 46,6'lık kısmın neye göre memnun olup olmadıkları bilinmemektedir.

Personel tedariki konusunda işletmelerin, İŞKUR'un bürokrasisi, sistemi ve genel olarak hizmetleri hakkındaki görüşleri ile İŞKUR'la irtibata geçme oranları birlikte değerlendirildiğinde ise; normal veya kullanışlı diyerek yeterli bulduğunu belirten işletmelerin oranı yüzde 70 ila yüzde 76 arasındadır. Bürokratik işlemlerinin çok fazla olduğunu düşünerek İŞKUR'a başvuru yapmayan işletme oranının yüzde 16 olduğu anlaşılmakta, çok az sayıda ve oranda işletme de İŞKUR'a nasıl başvuru yapılacağını bilmediğinden Kurumla irtibata geçmediğini ifade etmiştir.

Tüm bu sonuçlar ve İŞKUR'un personel yapısı dikkate alınarak incelendiğinde, İŞKUR'a bazı önerilerde bulunulabilir ve bu öneriler şu şekilde olabilir:

- Personel tedariki veya işe yerleştirme hizmetleri için yapılan yönlendirmelerde, yönlendirilen bireyin, işveren talebine uygunluk derecesinin artırılması için, işletmelerden alınan açık iş başvuruları/taleplerinin daha net ve anlaşılır bir şekilde olması, işletmelerin açık iş için aradıkları şartları yetkili kişileriyle veya birimleriyle görüşerek netleştirmesi önem arz etmektedir.

- İş aramak için gelen kişilerin özellikleri, meslekleri ve tecrübelerinin ölçülebilmesi için daha detaylı bir özgeçmiş kaydı oluşturacak sistemi oluşturulması, böylelikle, her iş arayanı değil işletmelerin açık işlerine en uygun kişileri yönlendirmesi eşleştirme hizmetlerinin etkinliğini artırabilecektir.

- Kurum içerisinde self servis ofis alanları oluşturulması, kişilerin kendi iş ve işlemlerini bireysel olarak yapabilmelerini sağlamak etkili olabilecektir.

- Kurum sisteminin/portalinin işletmeler tarafından dış kullanıcı olarak çok az

oranda kullanılmasından dolayı, sistem tanıtımına büyük önem vermek ve bunun için işyeri ziyaretleri düzenlemek önemli görünmektedir. Ayrıca, sistemi dış kullanıcılar tarafından çok daha anlaşılır ve kullanılabilir şekilde değiştirmek veya yenilemek personel tedarik kaynağı olarak Kurumun etkinliğini artırabilecektir.

- Her bir iş ve meslek danışmanı için, danışmanlığın bütün fonksiyonlarını yapmak yerine, meslek danışmanlarının uzmanlıklara ayrılması, işletmeler ve iş arayanlar için ayrı birimlerin kurulması, birimlerde iş arayanlar için kişisel yetenek/yeterlilik testleri gibi yöntemlerin geliştirilerek uygun iş için uygun bireyin yönlendirilmesi sağlanabilir.

- Türkiye’de yeni bir mesleki yapılanma olan iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri, Avrupa ülkelerindeki standartlara ulaştırılmalıdır. İŞKUR’un temel faaliyetlerini yürüten iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin uygulamasındaki fiziki, teknik ve yasal düzenlemeler yapılmalıdır. İŞKUR kamu istihdam kurumu olarak dış müşteri memnuniyeti önceliği olmalı ancak kendi iç müşterisi olan personellerinin memnuniyetini de dikkate alarak, aidat duygusunu ve kariyer basamağı politikalarını acilen gözden geçirmelidir. Örneğin, İş ve Meslek Danışmanlığı ve İl İstihdam Uzmanlığı gibi kadrolara belli kriterleri taşıyan çalışanlarının sınavla geçişlerinin önü açılmalıdır.

- Uzmanlaşmış veya uzmanlaştırılmış danışmanların yeterli bilgi birikimine ve aktarılma yeteneğine sahip olmasını sağlamak amacıyla eğitimler verilmesi eşleştirme hizmetlerinin verimliliğini artırabilecektir.

- İşletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin /servislerinin /birimlerinin yetersiz veya verimsiz olması nedeniyle, alanında uzmanlaşmış iş ve meslek danışmanları tarafından il genelinde insan kaynakları platformu oluşturularak, işletmelere bu konuda personel ve/veya bilgi desteği sağlanabilir.

- Personel tedariki veya işe yerleştirme hizmetlerinde çalışmakta olan personelin sahada daha aktif bir şekilde bulunarak/bulundurularak işyeri ziyaretlerini ve Kurum faaliyetlerinin tanıtımını daha verimli hale dönüştürülerek İŞKUR hizmetlerinden faydalanan işyerleri sayısı artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adem, U. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Akalın, G. (1981). Kamu Ekonomisi. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:554.
- Akçakaya, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulamaları. 91-105. Ankara.
- Akçakaya, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi –İnsan Kaynakları Planlaması- Norm Kadro Uygulaması. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akoğlan Kozak, M. (1999). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktan, C. (1999). 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Alabaş, A. (2007). “Uzun Süreli işsizler ve Uzun Süreli işsizliği Azaltmada İŞKUR’un Önemi”,(Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara, ÇSGB, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Alper, Y. (2003). “İş ve İşçi Bulma Kurumu ‘ndan Türkiye İş Kurumu ‘na’”. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(2), 1.
- Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12(Sayı:30), 281-297.
- Andaç, F. (2010). İşsizlik Sigortası. 2. Basım TÜHiS Yayınları, Yayın No.66 Ankara, 49.
- Anonim. (1990). İşgören Bulma ve Seçme. Ankara.
- Arıcı, K. (1997). Avrupa Birliği Sosyal Güvenlik Hukuku. Kamu İş Yayınları, 149.
- Armstrong, M. (1992). Human Resources Management Strategy&Action. Clays Ltd.
- Armstrong, M. (2007). Employee Reward Management. London: Kogan Page Limited.
- Aydın, M. (2011). İstihdam politikaları açısından İŞKUR’un eğitim programları İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Aytaç, B. (1999, Mayıs-Haziran). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (1997). İşgücü İhtiyacının Karşılmasında Üniversitelerin İş Dünyası ile İlişkileri. İstihdam Dergisi(60), 50-53.
- Bach&Sisson'tan aktaran, Keklik, B. (2007).
- Bach, S. (2005). Managing Human Resources. Ma,Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Bayhan, M. (2007). Kamu İstihdam Hizmetlerinin Etkinleştirilmesi İçin Daha Geniş Kitlelere Ulaşılmasının Sağlanması Ve Yerelleştirme. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı). Sakarya: Sakarya yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Genişletilmiş Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Bayramoğlu, N. (1999). Personel Temininde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Örnek Olay. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Biçerli, M. K. (2004). İşsizlikle Mücadelede Aktif İstihdam Politikaları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1563.
- Biçerli, M. K. (2005). Aktif istihdam politikaları işsizliği azaltır mı? Çimento İşveren Dergisi, 19, 4-15.
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2000). Sosyal Taraflar Arasındaki Diyalog ve İşbirliği Kaçınılmaz Bir Olgudur. İşveren Dergisi.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bulut, S. (2010). "Türkiye'de Aktif İstihdam Politikası Aracı Olarak Düzenlenen İşgücü Eğitim Kurslarının İstihdam Açısından Belirleyiciliği". Yüksek lisans tezi.
- Büyükbayramoğlu, N. (1999). Personel Temininde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Örnek Olay. Yayınlanmamış

- Yüksek Lisans Tezi. 26. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükuslu, A. R. (1998). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım. *Mess Mercek Dergisi*.
- Can, H. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE, NO:260.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Coverdill, J. E., & Finlay, W. (2007). *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. London: Corney University Press.
- Currie, D. (2002). *Personel In Practice*. U.K.: Blackwell Publishers.
- Çavdar, O. (2016). 'İşverenlere yönelik hizmetler ve işyeri portföy dağılımı için Türkiye iş kurumu'na model önerisi' Yüksek Lisans Tezi. Yurtiçi ve Yurtdışı İşe Yerleştirmede Aracılık, 20-21. Ankara: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Çetin Güler, E. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 6 Ocak, 21-22.
- Çetin Güler, E., & Jones'tan aktaran Güler. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 19-20.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi* (Prof.Dr. Doğan Bayar'ın Hatırasına Armağan), 14(1-2), 175-200.
- Çiçek, M. (2012). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerekliliğinin Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Değerlendirilmesi. A.C. Çiçek & Y. Koçak (Ed.), *Kamu Yönetimi* (İkinci Baskı). Gazi Kitabevi.
- Çınar, İ. (2007). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş. *Savaş ve Uygarlık*.
- Çiner, C. U. (2005). "Çalışma Yönetiminde İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun Dönüşümü: Birinci Dalga", *Genel-İş Emek Araştırma Dergisi*, 2.
- Çömlekçi, N. (1971). Türkiye'nin İktisadi Kalkınmasında Eğitimin Rolü, Yayın No: 85/45. Eskişehir: Sevinç Matbacılık.

- Demirkan, M. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Sakarya: Sakarya Yayınevi.
- Demirkan, M. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Dereli, T. (1996). İnsan Kaynakları Yönetimi-İşgören Bulma ve Seçme, Yayınlanmamış Ders Notları,. 45. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dereli, T. (1997). The Public Employment Service And The Need To Liberalize Employment Services In Turkey. Kamu-İş, Cilt:4(Sayı:2), 69-81.
- Dolgun, U. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Ecerkale&Kovancı, K. A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 69-75.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Yüksek Lisans Tezi,. ANKARA.
- Erdoğan, N. (2011). “İş ve Meslek Danışmanlığı”, İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Eğitim Kitabı, Haz. İş ve Meslek Danışmanları Derneği. Ankara: İŞKUR Genel Müdürlüğü.
- Eroğlu, O. (2016). Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt:12(Sayı:29), 15.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Gerhard, L. (2000). İşe Yerleştirme ve İstihdam Danışmanlığı. Ankara: İİBK.
- Geylan, R., Tonus, H. Z., Kağrıoğlu, Benligiray, S., Baraz, A. B., & Ergun Özler, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri.
- Gök, S. (2006). 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Görücü, İ., Aybıyık, N., & Koç, M. (2012). İşsizlik Sigortasının Tarihi Gelişimi . e- Journal of New World Sciences Academy, 132.
- Göymen, T. (2015, 11 1). <https://tuncaygoymen.blogspot.com/>. 05 03, 2019 tarihinde <https://tuncaygoymen.blogspot.com/2015/11/insan-kaynaklari-yonetimi-fonksiyonlari.html> adresinden alındı
- Harvey ve Bruce. (1996). <http://laborsta.ilo.org/STP/d> adresinden alındı
- Hr Dergisi. (2012, 05). Zor Görev: İşe Alım Yıl:16, Sayı: 7. Hr Dergisi, 16-18.
- Hr Dergisi. (2019). Üst Düzey Pozisyonlarda “Headhunter” Kullanımı Artıyor. Hr Dergisi, 38. 05 06, 2019 tarihinde <http://www.hrdergi.com/tr/haber/%C3%BCstd%C3%BCzey-pozisyonlarda-headhunter-kullanimi-artiyor/58> adresinden alındı

- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Program Taslağı . (2007-2009).
- İstihdamda 3İ dergisi. (2019). İstihdamda 3İ Dergisi(4), 34.
- İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri El Kitabı. (2008). Eğitim ,Öğretim Kurumu Ziyareti. Ankara: İŞKUR.
- Işığışık, Ö. (2007). İşgücü yetiştirme kurslarının etkinliğinin Bursa ili örneğinde incelenmesi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 211-231.
- İŞKUR. (2018). 9. Genel Kurul Çalışma Raporu. Ankara: İŞKUR Genel Müdürlük.
- İŞKUR. (2018). 2018 İşgücü Piyasası Araştırması Türkiye Raporu. Ankara: Türkiye İş Kurumu.
- İŞKUR. (2018). Çorum İşgücü Piyasası Araştırma Raporu. Çorum: Çorum Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü.
- İŞKUR. (2018). Türkiye İş Kurumu 2019 Mali Yılı Performans Programı. Ankara. 05 17, 2019 tarihinde <https://media.iskur.gov.tr/22588/2019-mali-yili-performans-programi.pdf> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019). 2010-2018 arası işe yerleştirme verileri. Çorum: İŞKUR. <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, Nisan 25). İş Kaybı Tazminatı. www.iskur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/issizlik-sigortasi/is-kaybi-tazminati/> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, Nisan 25). İşbasi Eğitim Programları. www.iskur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/kurs-ve-programlar/isbasi-egitim-programlari/> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, Nisan 25). İşveren Danışmanlığı. www.iskur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/isveren/isveren-danismanligi/> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019). İşyeri Listesi. Çorum: Çorum Çalışma ve İşkurumu İl Müdürlüğü.
- İŞKUR. (2019, Nisan 17). Kurs ve Programlar. www.iskur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/kurs-ve-programlar> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, 05 04). Kurumsal Bilgi. 05 04, 2019 tarihinde <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, Nisan 17). Mesleki Eğitim Kursları. www.iskur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/kurs-ve-programlar/mesleki-egitim-kurslari/> adresinden alındı

- İŞKUR. (2019, Nisan 17). Tarihçe. www.iskur.gov.tr: <https://iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/tarihce/> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, Nisan 25). Toplum Yararına Programlar. www.iskur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/kurs-ve-programlar/toplum-yararina-programlar-typ/> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, Nisan 25). Türk Meslekler Sözlüğü. www.iskur.gov.tr: <https://esube.iskur.gov.tr/Meslek/meslek.aspx> adresinden alındı
- İŞKUR. (2019, Nisan 24). Yarım Çalışma Ödeneği. www.iskur.gov.tr: <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/issizlik-sigortasi/yarim-calisma-odeneği/> adresinden alındı
- Kağnıcıoğlu, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri. Sosyal Bilimler Dergisi, 14.
- Karadeniz Sanayici ve İş adamları Derneği. (2012). İşgücü Piyasası Analizi.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:60(Sayı:4), 117-132.
- Kasapoğlu, M. M., & Murat, S. (2018, Eylül). Aktif istihdam politikaları ve Türkiye’de İŞKUR tarafından uygulanan aktif istihdam politikalarına güncel bir bakış. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,, 10, 485-502.
- Kaynak, T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., . . . Uluhan, R. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi (No:276). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keklik, B. (2007). İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinlikleri’ne İlişkin Kobi’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,. Isparta.
- Keklik, B., Kılıç, R., & Öz, M. K. (2015, Mayıs 14-16). İnsan Kaynakları Tedarikinde Sosyal Medyanın Rolü Üzerine Bir Araştırma, 23.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon. Muğla.
- Koç, Y. (1992). Türkiye İşçi Sınıfı Tarihinde Yapraklar. İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Koçak, M. (2015). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan Kaynakları yönetimi’nde ortaya çıkan değişimler ve türk kamu yönetimi’nde insan kaynakları yönetimi anlayışı. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans

Tezi.

- Kon, B. (2015, 15 Haziran). Günümüzdeki ve Gelecekteki İnsan Kaynakları Yönetimi. <http://www.humanica.com.tr>: <http://www.humanica.com.tr/gunumuzdeki-ve-gelecekteki-insan-kaynaklari-yonetimi/> adresinden alındı
- Koray, M. (1992). “Günümüzde işgücü Piyasasının Özellikleri, Sorunları ve İstihdam Politikaları”. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(4), 82-83.
- Korkmaz, A., & Mahiroğulları, A. (2007). *İşsizlikle Mücadelede Emek Piyasası Politikaları, Türkiye ve AB Ülkeleri* (2. Basım b.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Krogh, G., Kazuo, I., & Nonaka, I. (2002). *Bilginin Üretimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Kumaş, H. (2010). Türkiye İş Kurumu Faaliyetleri ve İşgücü Piyasası İhtiyaçları Arasındaki Uyum. *Sosyoekonomi Dergisi*, 139.
- Kutal, M. (2000). “Türkiye İş Kurumu” Çalışma Hayatımıza Katılırken Bazı Gözlem ve Beklentiler”. *TÜHİŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 4-5 , 1.
- Kuzgun, Y. (1995). *Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Küçükkaya, E. (2006). İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür”(Daft'tan aktaran,.
- Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Leatherbarrow, C., Flechter, J., & Currie, D. (2010). *Introduction to Human Resources Management*,. London: Kogan Page Limited.
- Mazak, A. (1997). İstanbul Büyükşehir Belediyesinde İnsan Kaynakları Yönetimi. 05 04, 2019 tarihinde <http://ik-danismanlik.com>: <http://ik-danismanlik.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-amaci/> adresinden alındı
- Öksüz, B. (2011). E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı Ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14,, 267-283.
- Öksüz, D. (2007). İşkur'un İşe Yerleştirme Hizmetleri, Özel Sektör Üzerinde Etkisi ve Etkinliğinin Artırılması. Ankara: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Önsöz, B. (2006, Mayıs). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek,. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, E. (2002). *Turizm İşletmelerinde Orta Ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören*

Seçme Ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri – Marmaris Ve Çevresindeki Üç Yıldızlı. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, 119-132.

- Özer, T. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri Ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi Ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi., İstanbul.
- Özışık Gürbüz, G. (2002). Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci (1.Basım). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Özürk, Z. (1995). İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik Yöntemler. Ankara: Epar yayınları.
- Price, A. (2000). Principles of Human Resource Management an Active Learning Aproach. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.
- Resmi Gazete. (27272 Sayılı/ 2009, 06 26). Ücret Garanti Fonu Yönetmeliği. 04 28, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/06/20090628-8.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (22124 Sayılı /1994, 11 24). 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun. 04 28, 2019 tarihinde https://www.google.com.tr/search?source=hp&ei=dQHGXPIrMeuwrGTjp5rIAg&q=24.11.1994+tarikh+ve+4046+say%C4%B1%C4%B1+Kanun+kapsam%C4%B1nda&btnK=Google%27da+Ara&oq=24.11.1994+tarikh+ve+4046+say%C4%B1%C4%B1+Kanun+kapsam%C4%B1nda&gs_l=psy-ab.3...1895.1895..2964 adresinden alındı
- Resmi Gazete. (23810 Sayılı /1999, 08 08). 4447 Sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu. 04 28, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23810.pdf> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (24190 Sayılı /2000, 10 4). Türkiye İş Kurumunun Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında 617 KHK. Sayı:24190. 04 28, 2019 tarihinde <http://www.basarmevzuat.com/dustur/khk/5/1475/a/khk617.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (25134 Sayılı /2003, 06 58). 4857 İş Kanunu. 05 01, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm#1> adresinden alındı

- Resmi Gazete. (25159 sayılı /2003, 07 05). 4904 Sayılı Türkiye iş Kurumu Kanunu. 04 28, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/07/20030705.htm#1> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (27920 Sayılı /2011, 04 30). Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. 04 28, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/11/20181109-2.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (28103 (Mükerrer)/2011, 10 11). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-5.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (28585 Sayılı /2013, 03 12). Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği. 04 28, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130312-7.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (28585 Sayılı /2013, 03 12). Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği. 04 28, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130312-7.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (29854 Sayılı /2016, 10 11). Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği. 05 01, 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161011.pdf> adresinden alındı
- Resmi Gazete. (30479 Sayılı/ 2018, 07 15). Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi.
- Resmi Gazete. (3330 Sayılı /1936, 06 15). 3008 Sayılı Kanun.
- Resmi Gazete. (Sayı:26173 /2006, 05 16). 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060520-2.htm> adresinden alındı
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı b.). İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Sayılar, Y. (2005, 12). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. İnsan

- kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: Yönetim ve organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma, 6(2), 147-176.
- Schuller, R. H. (1995). *Managing Human Resources*. USA: West Publishing Company.
- sdabsk.blogspot. (2014, 05 5). <http://sdabsk.blogspot.com>. 05 05, 2019 tarihinde <http://sdabsk.blogspot.com/2014/05/planlama-gereken-sayda-ve-nitelikte.html> adresinden alındı
- Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi : Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: Correcting some British impressions. *Journal of Human Resource Management*, 12(6), 873-897.
- Şahin, L., & Yıldırım, K. (2012). "Tarihsel Bir Perspektiften Türkiye'de İşe Yerleştirme Faaliyetleri". *Kamu-İş*, Cilt: 12, Sayı: 2/2012, 14-15.
- Şentürk, F. (2015). Türkiye'de İşgücü Piyasası Ve İstihdamın Yapısı. Ferhat Şentürk, Sosyal Güvenlik Uzmanları Derneği Sosyal Güvenlik Dergisi, 113.
- Şimşek, M. (2005). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Tanke, M. L. (1990). *Human Resources Management for the Hospitality Industry*. New York: Delmar Publishers.
- Tekin, M. (2015). İnsan Kaynakları Seçimini Etkileyen Faktörler: Isparta Örneği. Yüksek Lisans Tezi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı. Ankara: Nobel.
- Törüner, M. (1992). *İşsizlik Sigortası*. İstanbul, Friedrich Ebert Vakfı, 4.
- Tuğcu, K. (1998). 2000'li Yıllarda Rekabet ve insan Kaynakları Yönetimi. *Mercek Dergisi*, 79.
- TÜİK. (2017). Çorum'daki işyeri (girişim) sayısı. 05 18, 2019 tarihinde www.tuik.gov.tr: <https://biruni.tuik.gov.tr/ilgosterge/?locale=tr> adresinden alındı
- Tuncay, A. C. (2002). "Anayasa Mahkemesinin İptal Kararından Sonra Türkiye İş Kurumunun Hukuki Durumu". *Çimento İşveren Dergisi*, C.16, S.2, 4-10.
- Tuncay, C., & Ekmekçi, Ö. (2017). *Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri* (19. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- TÜİK. (2015). İl Bazında Temel İşgücü Göstergeleri (2013). 05 18, 2019 tarihinde www.tuik.gov.tr: <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>

adresinden alındı

- TÜİK. (2018). www.tuik.gov.tr. 05 17, 2019 tarihinde Merkezi dağıtım sistemi: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr,%202019> adresinden alındı
- Uşen, Ş. (2007). “Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye ‘de Aktif Emek Piyasası Politikaları”. Çalışma ve Toplum, 2007/2(13), 65-95.
- Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2002). Türkiye’de akademik inceleme alanı olarak personel veya “insan kaynakları yönetimi”. Amme İdaresi Dergisi, 1-37.
- Varçın, R. (2004). İstihdam ve işgücü Piyasası Politikaları. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Waring, P., & Burgess, J. (2005). The potential for and limitations of electronic.
- Wilton, N. (2013). Human Resource Management. London: SAGE Publications Ltd.
- www.mevzuat.gov.tr. (10092 Sayılı/ 2017, 04 24). Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik.
- www.mevzuat.gov.tr. (2012, 06 30). 6331-İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanunu. 05 04, 2019 tarihinde www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.doc adresinden alındı
- www.sdabsk.blogspot.com. (2014, 5). <http://sdabsk.blogspot.com/2014/05/planlama-gereken-sayda-ve-nitelikte.html>. 05 01, 2019 tarihinde <http://sdabsk.blogspot.com/2014/05/planlama-gereken-sayda-ve-nitelikte.html?view=classic> adresinden alındı
- www.sdabsk.blogspot.com. (2014, 5). <http://sdabsk.blogspot.com/2014/05/planlama-gereken-sayda-ve-nitelikte.html>. 05 01, 2019 tarihinde [blogspot: http://sdabsk.blogspot.com/2014/05/planlama-gereken-sayda-ve-nitelikte.html?view=classic](http://sdabsk.blogspot.com/2014/05/planlama-gereken-sayda-ve-nitelikte.html?view=classic) adresinden alındı
- Yazıcı, S. (2004). E-Öğrenme, İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yılmaz, P. (2016). ‘Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci Üzerindeki Etkisi. ABMYO Dergisi, Sayı:41, 35-50.
- Yöney Fırat, Z. (1999). Üniversitelerde Düzenlenen İstihdam Fuarları ve İstihdam Haftası. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:1(Sayı:1), 2.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme Yöntemleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1(3), 110-128.
- Zaim, S. (1997). Çalışma Ekonomisi (10. Baskı b.). İstanbul: Filiz Kitabevi.

EKLER

EK-1. Anket formu.



EK-1. ANKET FORMU

ELLİ veya DAHA FAZLA PERSONEL ÇALIŞTIRAN İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞKUR İLE ETKİLEŞİMLERİ ÇORUM İLİ ANKET ÇALIŞMASI

- İşyerindeki Göreviniz : () İşveren
() İşyeri Ortağı
() İşletme/İşyeri Müdürü
() İnsan Kaynakları Sorumlusu

- İşyerinin Faaliyet Süresi:() 1 yıldan az
() 1 – 5 yıl arası
() 5 – 10 yıl arası
() 10 yıldan fazla

- İşyerinin Faaliyet Sektörü : () İmalat ve Sanayi
() İnşaat
() Toptan ve Perakende Ticaret
() Eğitim, Sağlık ve Turizm
() Diğer:.....

1.Bölüm: Genel Olarak İnsan Kaynakları ve Personel Tedarik Süreci

- 1- İşyerinde personel tedarik süreci kim/hangi birim tarafından yürütülüyor?
() Üst Yönetici/İşveren
() İK Servisi
() Muhasebeci
() Diğer:
- 2- İşyerinizin İK planlaması hangi sıklıkla yapılıyor?
() Hiç yapılmıyor
() 5-10 yılda bir yapılıyor
() 2-5 yılda bir yapılıyor
() Yılda bir veya daha çok yapılıyor
- 3- Personel tedarikinde hangi kanalları kullanıyorsunuz? En çok kullandığınız seçenekleri işaretleyiniz.
() Önceden alınan başvuru formları havuzu
() Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)
() Özel İstihdam Büroları
() Çevre (eş/dost/tanıdık)
() Gazete/radyo ilanları
() Sosyal medya (facebook, twitter vb)
() Diğer :

EK-1. ANKET FORMU (Devam)

4- İŖe alımda değerlendirme s¼reci genel olarak nasıl iŖliyor? Sadece bir se¼enek iŖaretleyiniz.

- BaŖvuran kiŖilerle en üst y¼netici g¼r¼Ŗ¼r ve son kararı verir
 İK yetkilisi g¼r¼Ŗ¼r ve son kararı verir
 İK yetkilisi g¼r¼Ŗ¼r, son kararı üst y¼netici verir
 BaŖvurulan birim yetkilisi g¼r¼Ŗ¼r ve son kararı verir
 BaŖvurulan birim yetkilisi g¼r¼Ŗ¼r, İK yetkilisi son kararı verir
 BaŖvurulan birim yetkilisi g¼r¼Ŗ¼r, son kararı üst y¼netici verir
 Diğer :

5- İŖe alımda genellikle hangi teknikleri kullanıyorsunuz?

- G¼r¼Ŗme tekniği
 Sınav tekniği
 Psikolojik testler
 Referans alma
 Diğer:

2.B¼l¼m: İŖKUR ile İrtibatınız

6- İŖKUR ile genellikle hangi iŖlemleriniz i¼in irtibata ge¼iyorsunuz? (Birden fazla se¼enek iŖaretlenebilir)

- Personel tedariki (a¼ık iŖe uygun personelin bulunması)
 Zorunluluktan (Engelli kontenjanı, aylık iŖg¼c¼ çizelgeleri, piyasa araŖtırma anketleri, vb.)
 İŖbaŖı Eğitim Programları
 Mesleki Eğitim Kursları
 Diğer:

7- Personel tedariki (a¼ık iŖlerinizin karŖılanması) i¼in İŖKUR'a hangi sıklıkla baŖvuru yapıyorsunuz?

- Hi¼bir zaman
 Birka¼ yılda bir
 Yılda birka¼ kez
 En az ayda 1 kez

8- Personel tedariki baŖvurunuz i¼in İŖKUR ile genellikle kim muhatap oluyor?

- Üst y¼netici / İŖveren
 İK yetkilisi/g¼revlisi
 Sekreter
 Muhasebeci
 BaŖvuru yapmıyorum

EK-1. ANKET FORMU (Devam)

9- Personel tedariki için İŞKUR'a hangi yol(lar)la başvuru yapıyorsunuz?

- Kuruma giderek
- Telefon ile
- E-posta ile
- Kurum portalını kullanarak
- Hiç başvuru yapmıyorum

10- En çok hangi meslek türleri için personel tedarikinizi İŞKUR'dan karşılıyorsunuz?

- Nitelik gerektirmeyen işler (beden işçisi, temizlik işçisi, çaycı vb.)
- Üretimde ara eleman
- Ağır ve tehlikeli işler
- Büro elemanı
- Yönetici
- Diğer:

11- En çok hangi cinsiyetlerde personel tedarikinizi İŞKUR'dan karşılıyorsunuz?

- Kadın
- Erkek

12- En çok hangi yaşlar için personel tedarikinizi İŞKUR'dan karşılıyorsunuz?

- 16 - 22
- 23 - 29
- 30 - 39
- 40 ve üzeri

13- Personel tedariki başvurunuz için İŞKUR'dan yönlendirilen iş arayanların başvuruza uygunluğunu derecelendiriniz.

- Hiç uygun olmuyor
- Genellikle uygun değil
- Genellikle uygun
- Her zaman uygun oluyor
- Fikrim yok

14- Personel tedariki konusunda İŞKUR personelinin tutum ve davranışlarından memnuniyet dereceniz nedir?

- Hiç memnun değilim
- Genellikle memnun değilim
- Genellikle memnunum
- Son derece memnunum
- Fikrim yok

EK-1. ANKET FORMU (Devam)

15- Personel tedariki konusunda İŞKUR'un bürokrasisi ve portalı (sistemi) hakkında görüşünüz nedir?

- Çok karışık ve çok yavaş
- Normal
- Çok kullanışlı
- Fikrim yok

16- Personel tedariki konusunda İŞKUR hizmetlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Bürokratik işlemleri çok fazla
- İŞKUR'a nasıl başvuru yapılacağını bilmiyoruz
- Başvurumuza yapılan yönlendirmelerden memnun değiliz
- Sorun yaşıyoruz ancak yeterli düzeyde
- Oldukça yeterli düzeyde.

