

TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ELEMAN  
SEÇİMİ VE KİT'LERDE BİR UYGULAMA

Burçin Özlem ŞANLIER  
5712005

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul SAVAŞ

İSTANBUL  
2009

## ÖZ

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ELEMAN SEÇİMİ VE KİT'LERDE BİR UYGULAMA Burçin Özlem ŞANLIER Şubat, 2009

Son yıllarda işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı teknolojik gelişmeler nedeniyle azalmıştır. Bu azalma sonucu, ihtiyaç duyulan insan kaynağının niteliğinin artırılması ise küreselleşmenin çevresel etkileri ve yoğunlaşan rekabet nedeniyle önem kazanmıştır. Bu nedenlerden ötürü işletmeler, yalnızca işinin gerektirdiği niteliklere sahip ve sadece kendi işini yapan elemanlar değil hem kendilerini hem de işletmelerini geliştirecek yetkinlikte bilgi ve beceriye sahip elemanları istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Bu gereklilik ise, işletmelerde doğru işe doğru eleman istihdamının değerini vurgulamaktadır. Eleman seçme süreci içerisinde izlenen yöntem ve uygulanan metodların belirlenmesi, kurum açısından en uygun olanının seçilmesi önem kazanmaktadır. Uygulamada yaşanan zorlukların tanımlanması ve giderilmesi, bu süreç içerisinde yapılan hataların minimuma indirilmesi açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları seçme sürecinin en az hatayla tamamlanması, işletmelerin verimliliğini arttırmakla beraber daha birçok alanda işletme açısından maliyetleri düşürücü bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde işe eleman seçme süreci, yöntemleri ve öneminin açıklanmasıdır. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşekkülleri’nin insan kaynakları departmanları yöneticilerinin yapısı ve eleman seçme süreçleri incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde kamu iktisadi teşekküllerinin tanımı, gelişimleri, ülke ekonomisi içindeki yeri ve tabi olduğu mevzuatlardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise, insan kaynakları yönetimi, fonksiyonlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise genel müdürlüğü Ankara ilinde bulunan Kamu İktisadi Teşekkülleri’nde bu kavramların nasıl uygulandığı araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), İşe Eleman Seçimi, Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT)

## **ABSTRACT**

### **SELECTION STAFF TO JOB IN HUMAN RESOURCES AND IMPLEMENTATION IN THE STATE ECONOMIC ENTERPRISES (SEEs)**

**Burçin Özlem ŞANLIER**

**February, 2009**

In the recent years, because of the technological developments, human resource requirements of businesses have decreased. After this downturn, raising the qualification of human resource requirement is getting more important by reason of the environmental effects of globalization and intensified competition. Thus, businesses prefer staff who not only just enough qualified to do their job but also have knowledge, skill and competence to improve themselves and the company. This necessity emphasizes the value of employment of appropriate staff to appropriate job. Elements in the process of selecting and implementing methods that are monitored to determine the methods, the importance of institutions in terms of selecting the most appropriate as well to win. In practice, to identify and resolve the difficulties experienced this process in order to minimize the errors is extremely important in terms of downloading. Human resources selection process to be completed with a minimum of errors, increase productivity of enterprises, but many more in order to reduce costs for businesses to play a role.

This study aims to represent the process, the techniques and the importance of employment of appropriate staff to appropriate job in human resources management. In this context managers of human resources departments's structure and the staff selection processes of state economic enterprises in Turkey was analyzed. The definition, development, economic importance and subjected legislation of state economic enterprises has been granted in the first chapter of this study. In the second chapter, human resources management, human resources functions has been expressed. In the third chapter, how these concepts were applied to state economic enterprises, which have their head office in Ankara, is researched.

**Keywords:** Human Resources Management, Choosing Staff for Job, State Economic Enterprises

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak yapılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında, değerli bilgi ve tecrübesiyle beni aydınlatan, yönlendiren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tuğrul SAVAŞ'a, bu yoğun dönem içinde ben her konuda yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Recai ÇINAR'a bu süreç içerisinde desteklerini hep yanımda hissettiğim ailem ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın uygulama sürecinde benden yardımlarını esirgemeyen Kamu İktisadi Teşekkülleri yetkililerine teşekkür ederim.

İstanbul; Şubat, 2009

Burçin Özlem ŞANLIER

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ</b> .....	<b>3</b>
2.1. Kit'lerin Tanımı Ve Kuruluş Gerekçeleri .....	3
2.1.1. Kit'lerin Tanımı .....	3
2.1.2. Kit'lerin Kuruluş Nedenleri .....	8
2.2. Kit'lerin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri .....	10
2.1.3. İstihdam Yönünden.....	10
2.1.4. Üretim Yönünden .....	12
2.1.5. GSMH'ya Katkı Yönünden .....	13
2.1.6. Yatırımlar Yönünden .....	15
2.1.7. Hazine'yle İlişkiler Yönünden.....	16
2.3. KİT'lerin Tabi Olduğu Mevzuatlar .....	18
2.3.1. KİT'lerin Personel Seçiminde ve İstihdamında Tabi Olduğu Mevzuatlar .....	21
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>23</b>
3.1. İnsan Kaynakları Kavramının Tanımlanması .....	23
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	24
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	29
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri ve Amaçları .....	31
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	34
3.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	34
3.5.2. İş Analizi ve İş Tanımları .....	49
3.5.3. İşgören Seçme ve Yerleştirme .....	59
3.5.4. Eğitim Yönetimi .....	82
3.5.5. Kariyer Yönetimi .....	82
3.5.6. Ücret Yönetimi .....	83
3.5.7. Performans Değerleme .....	84
3.5.8. İşgören Sağlık ve Güvenliği .....	85
3.5.9. Özlük İşleri .....	86
<b>4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI</b> .....	<b>87</b>

4.1.	Araştırmanın Amacı .....	87
4.2.	Araştırmanın Önemi .....	87
4.3.	Araştırmanın Metodolojisi .....	88
4.4.	Evren ve Örneklem.....	88
4.5.	Hedef Kitlenin Tanımı .....	89
4.6.	İş Analizi, İş Tanımları ve İnsan Kaynakları Planlaması.....	95
4.7.	İnsan Kaynakları Seçme Süreci.....	102
4.8.	Araştırmanın Değerlendirmesi .....	110
<b>5.</b>	<b>SONUÇ .....</b>	<b>115</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>117</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>121</b>
	Ek. 1 Yapılandırılmış Mülâkat Soruları Formu .....	121
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>123</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1: Sektörler itibariyle istihdam .....	11
Tablo 2: 1995 ve 2000 Yıllarında Türkiye ve KİT'lerin Seçilmiş Mal ve Hizmet Üretimleri .....	13
Tablo 3: KİT'lerin GSMH'ye Katkısı (Cari fiyatlarla).....	15
Tablo 4: KİT'lere Yapılan Hazine Ödemeleri .....	17
Tablo 5: KİT'lerin Hazineye Katkısı .....	18
Tablo 6: Personel Yöneticisinin Unvan ve Görevlerinin Değişimi .....	30
Tablo 7: Uygulama Yapılan KİT'lerinin Sektörel Dağılımı .....	89
Tablo 8: Kişinin Ünvanı.....	89
Tablo 9: Yöneticinin Kurumdaki Görev Süresi .....	90
Tablo 10: İnsan Kaynakları Departmanı Yöneticilerinin Daha Önceki İşleri.....	91
Tablo 11: KİT'lerde İnsan Kaynakları Faaliyetleri İle İlgilenen Departmanın Adı ..	92
Tablo 12: İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Kişi Sayıları .....	93
Tablo 13: Departman Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi.....	93
Tablo 14: Üniversite Mezunu Olan Yöneticilerin Mezun Olduğu Bölümler .....	94
Tablo 15: Kurumunuzda İş Analizi Yapılma Oranı.....	95
Tablo 16: İş Analizlerini Yenilenme Sıklığı .....	95
Tablo 17: İş Analizinde Kullanılan Yöntemler .....	96
Tablo 18: İş Analizi Çalışmalarını Yürüten Kişiler .....	97
Tablo 19: İş Analizi Çalışmalarının Kullanıldığı Yerler.....	98
Tablo 20: Kurumlarda İş Tanımı Yapılma Oranı.....	99
Tablo 21: İş Tanımının Yenilenme Sıklığı.....	99
Tablo 22: İnsan Kaynakları Planlaması Yapılma Oranı .....	100
Tablo 23: İnsan Kaynakları Planlaması Yapılırken Kullanılan Yöntemler .....	101
Tablo 24: İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsadığı Süre.....	101
Tablo 25: İşgören Seçiminde Kaynak Tercihi .....	102
Tablo 26: İnsan Kaynağı Tedarikinde Kullanılan Duyuru Araçları.....	103
Tablo 27: İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullanılan Yollar .....	104
Tablo 28: İnsan Kaynakları Seçiminde Kullanılan Yöntemler .....	105

Tablo 29: Kullanılan Psikoteknik Testler .....	106
Tablo 30: Kullanılan Mülâkat Yöntemleri.....	107
Tablo 31: İnsan Kaynakları Tedarikinde Zorlanılan Personeller.....	108
Tablo 32: İnsan Kaynağı Seçiminde Adayda Aranılan Özellikler .....	109
Tablo 33: İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar .....	109



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1. İKY Misyonu.....	29
Şekil 2. İnsan Kaynakları Seçiminde Amaç .....	60
Şekil 3. İnsan Kaynakları Seçim Süreci .....	61

## KISALTMALAR

<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
<b>ÇAY-KUR</b>	: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
<b>GSMH</b>	: Gayri safi Milli Hâsıla
<b>İDT</b>	: İktisadi Devlet Teşekkülleri
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmündeki Kararname
<b>KİK</b>	: Kamu iktisadi Kuruluşları
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşekkülleri
<b>ÖİB</b>	: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
<b>SSDF</b>	: Savunma Sanayi Destekleme Fonu
<b>SYDTF</b>	: Sosyal Dayanışma ve Teşvik Fonu
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TCDD</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
<b>TEDAŞ</b>	: Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş
<b>TMO</b>	: Türkiye Malzeme Ofisi
<b>TSMF</b>	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

## 1. GİRİŞ

Rekabetin giderek arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik icatların çok hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, her alanda kesintisiz olarak sürmekte olan değişim organizasyonlarda da değişimi zorunlu hale getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişimler, uluslararası rekabet ve uluslararası ticarete liberalleşme hareketleri, insan haklarındaki gelişmeler, yeni bir yönetim düşüncesini ve örgüt yapılandırmasını ortaya koymuştur. Günümüzde hızla etkisi artan küresel ekonomik çevreye uyum sağlamak için iş örgütleri küresel stratejiler geliştirmek durumundadır.

Katma değer yaratan bir örgüt olmak için öncelikle, organizasyon içinde uygun, yerleşebilir bir kültür oluşturmak, doğru strateji belirlemek ve bu doğrultuda yapıyı, sistemleri kurarak, politika ve prosedürleri uygulamaya geçirmek gerekir. Bu noktada gözden kaçırılmaması gereken tüm bu çaba ve çalışmaların ortak paydasında “insan “ ögesinin bulunduğudır. Toplumların refahında önemli rolü olan bu örgütlerin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi, onların etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır.

21. yüzyılda işletmeler, daha yoğun bir rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalacaklardır. Bunu sağlayabilmeleri de insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. Örgütlerde doğru işe doğru eleman seçimi, bu açıdan her geçen gün daha çok önem kazanan bir uygulamadır. Örgütler ancak, yaptıkları işin niteliklerine uygun beceri ve yeteneğe sahip elemanların örgüte kazandırılmasıyla ilerleyebilirler. Bu çalışma işe eleman seçme ve yerleştirme fonksiyonunun önemini, süreç ve yöntemleri anlatılmış, kamu iktisadi teşekküllerinde uygulamasına yer verilmiştir Çalışmanın birinci bölümünde kamu iktisadi teşekküllerinin tanımlaması yapılmış, ülke ekonomisi içindeki yerinden bahsedilmiş ve bağlı olduğu mevzuatlar hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde ise, insan kaynakları yönetimi bölümde fonksiyonları hakkında teorik bilgilere yer verilmiş işe elaman seçme süreçleri ve yöntemleri üzerinde ayrıntıyla durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Genel müdürlükleri Ankara’da bulunan KİT’lerin insan kaynakları departman yöneticilerinin yapısı ve işe elaman seçme süreçleri analiz edilmiştir.

## **2. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ**

### **2.1. Kit'lerin Tanımı Ve Kuruluş Gerekçeleri**

#### **2.1.1. Kit'lerin Tanımı**

Modern anlamda kamu işletmelerinin ortaya çıkışı ve gelişimi 20 yy.'ın içinde gerçekleşmişse de çok eski dönemlerde bile belli açılardan kamu işletmelerinin özelliklerini yansıtan kurumlara rastlanmaktadır. Kamu işletmeciliğinin temeli uzun yıllar öncesine dayanmaktadır. Çin imparatoru Wou-Tı (M.Ö. 140); maden, taşımacılık ve inşaat alanlarında kurduğu işletmelerle dünya'da kamu sektörünün kurucusu olarak görülmektedir<sup>1</sup>. Mezopotamya'da ve Mısır'da yapılan sulama kanalları ile birlikte İnkâ İmparatorluğu'nun sanayi ve tarım alanlarında hayata geçirmiş olduğu çeşitli oluşumlar kamu işletmelerinin geçmişteki varlıklarına örnek olarak gösterilebilir. 19. yy'da Klasik devlet anlayışının yerini yavaş yavaş modern devlet anlayışına bırakması ve devlet kavramı üzerine gelişen düşünce değişimleri, merkezi otoritelerin müdahalelerinin artmasına neden olmuştur. Bu müdahale anlayışlarının sonucu olarak da önemli bir araç olan kamu işletmeciliği öne çıkmıştır<sup>2</sup>.

Kamu işletmelerinin tarifindeki zorluklar farklı birçok tanım yapılmasına neden olmuştur. Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) kavramı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) kavramı genel olarak devletin kendi kaynaklarını kullanmak suretiyle ekonomik alanda faaliyet gösteren kuruluşlarını ifade etmekte olup ilgili otoritelerin üzerinde uzlaştığı ve kabul ettiği ortak bir KİT tanımı ve kapsamı mevcut değildir. Kit'ler en genel şekilde "ekonomik faaliyette bulunmak üzere devlet ya da başka bir kamu kuruluşu tarafından yalnız veya ortaklık yolu ile oluşturulan, sermayesinin tamamı veya çoğunluğu devlet veya diğer kamu kuruluşlarına ait bulunan doğrudan doğruya veya dolaylı biçimde devlet

---

<sup>1</sup> Veysel Atasoy, **Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu** (Ankara, 1993),11.

<sup>2</sup> Özhan Çetinkaya , "Kamu Maliyesinde Kamu İşletmelerinin Yeri ve Analizi", **16. Maliye Sempozyumu, 2001** ( Manisa: Celal Bayar Üniversitesi), 1.

tarafından denetlenen ve ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanabilmek için karşılık ödenmesi gereken iktisadi işletmeler” olarak tanımlanabilir.<sup>3</sup>

Bir diğer yaygın tanım ise şu şekilde yapılmaktadır:”tüzel kişiliğe sahip olan, endüstriyel ve ticari nitelik taşıyan, sermayesinin tamamı veya çoğunluğu kamuya ait olan kuruluşlar<sup>4</sup>” KİT olarak tanımlanmaktadır.

Avrupa birliği üyesi olan her ülkede bir merkezi bulunan ve Avrupa'da KİT'ler üzerinde en yetkili örgüt olup, bu kuruluşlar üzerinde sistematik araştırmalar yapan Avrupa KİT Merkezi (CEEP) statüsünde KİT tanımı şöyle yapılmıştır ““Mal veya hizmet üretmek üzere kurulmuş olan, mali olanaklarının yarısından fazlası merkezi veya yerel kamu idareleri tarafından sağlanan veya işletme sonuçlarından bu idarelerin sorumlu bulunduğu ve bunlar tarafından denetlenen girişimler Kamu iktisadi Teşebbüsleri" dir<sup>5</sup>.

Dünya bankası ise kamu işletmeleri ile ilgili yayınladığı bir raporunda Kit'leri şu şekilde tanımlamıştır KİT'ler gelirlerinin önemli bir kısmını mal ve hizmet satışlarının oluşturduğu, kamu mülkiyetinde ve hükümet kontrolü altında bulunan iktisadi varlıklardır<sup>6</sup>.

KİT'ler için bugüne kadar yapılmış olan tanımlamalar incelendiğinde, tanımlamaların iki ayrı bilim dalından beslendiği dikkat çeker. Hukuk ve iktisat açısından Kit'lerin tanımlamaları farklılık kazanır.

1964 yılına kadar kit'lerin tanımı konusunda ortak bir anlayış hukuksal olarak sağlanamamıştır. Ancak 12.03.1964 tarihli ve 440 sayılı “İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun” Kit tanımını vermekte sadece ana kavram olarak “iktisadi devlet teşekkülü” üzerinde durmaktadır. 440 sayılı kanunun 1. maddesine göre “ İktisadi Devlet Teşekkülleri” sermayelerinin yarısından fazlası tek başına veya birlikte devlete ve İktisadi Devlet teşekküllerine ait olup, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan ve kuruluş kanunlarında bu kanuna tabi olacakları belirtilen kuruluşlardır. 12.05.1964 tarihli ve 468 sayılı “ Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Büyük

---

<sup>3</sup> Özün Akgüç, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Sorunları ve Çözüm Yolları** (Ankara: 1981), 23.

<sup>4</sup> Atasoy, **age**, 15.

<sup>5</sup> Mustafa Aysan, Selahattin Özmen, **Türkiye ve Dünya'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri** (İstanbul: Kardeşler Yayınevi,1981), 4.

<sup>6</sup> World Bank, “**Bureaucrats in Business, the Economics and Politics of Government Ownership** “(1995), 26.

Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun” 4 ncü maddesinde Kamu İktisadi Teşebbüsü geniş şekilde tanımlanmış olmaktadır.

Buna göre ödenmiş sermayesinin yarısından fazlası kamu tüzel kişilerince sağlanmış olan kurumlar ile bu kurumların ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağlamış oldukları diğer kurumlar ve yukarıda sayılanlardan olmamakla beraber kendilerine bazı kamu yetkileri ve görevleri verilmiş olup, galip vasıfları bu kamu hizmetlerini yürütmek olan ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından olmayan özel kanuna tabi kurumlar ve İller bankası, bu kanunla konulan denetime tabidirler. Mahalli idarelerin ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağladıkları kurumlar ile bu kurumların ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağladıkları kurumlar, bu kanunla konulan denetimin dışındadır. Bu kanun hükmü ile kamu iktisadi teşebbüsü konumundaki kurumların kapsamı ilk kez belirlenmiş, kapsam dahilindeki kuruluşlar Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak nitelendirilmiştir. Kit tanımlanmasının daha net algılanabilmesi için anayasa ve 233 sayılı K.H.K ve 4046 sayılı kanunlarda belirtilen tanımlamaların birlikte ele alınması faydalı olacaktır. 1982 yılı Anayasasının 165 nci maddesinde KİT’ler “ sermayesinin yarısından fazlası doğrudan doğruya veya dolaylı olarak devlete ait olan kamu kuruluş ve ortaklıkları olarak tanımlanmıştır<sup>7</sup>. 233 sayılı K.H.K’nin 2. maddesinde KİT’ler İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) ile Kamu İktisadi Kuruluşunun ( KİK) ortak adı olarak tarif edilmiştir. Söz konusu kararnamenin 2. maddesinde ise: İktisadi Devlet Teşekkülü; sermayenin tamamı Devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan Kamu İktisadi Kuruluşu olarak belirtilmiştir. Yine aynı K.H.K’nin 4046 sayılı özelleştirme kanununun 34. maddesi ile değişik 2. maddesinin 3 numaralı bendinde ise: Kamu İktisadi Kuruluşu; sermayesinin tamamı devlete ait olup, tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan teşebbüsler olarak tanımlanmıştır<sup>8</sup>. Yapılan bu düzenleme ile KİT bir şemsiye olarak tanımlanmış bunun altında yer alan İDT ticari esaslara göre faaliyet gösterirken, KİK’ lerde ise sosyal yön daha ağır basmaktadır.

Öte yandan 233 sayılı K.H.K’ de müessese, sermayesinin tamamı bir iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olup, ona bağlı işletme veya işletmeler

<sup>7</sup> Halit Suiçmez, **Kitlerde Verimlilik ve Karlılık Analizi** (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1994), 2.

<sup>8</sup> İlhan Baytan, **Özelleştirme** (Ankara: TRT Basım ve Yayım Müdürlüğü, 1999), 95.

topluluğu olarak tanımlanmıştır. Müesseseler özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, sorumlulukları sermayeleri ile sınırlı kuruluşlar olup, teşebbüs yönetim kurulunun kararı ile kurulmakta, Muhasebe-i Umumiye, Devlet İhale Kanunu ve Sayıştay'ın denetimine tabi olmamaktadır. Yönetim komitesi, müessesenin karar organını, müessese müdürü de yürütme organını oluşturmaktadır. Kararnameye göre; sermayesinin yüzde ellisinden fazlası iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketler bağlı ortaklıklar olarak tanımlanmıştır. Bağlı ortaklıkların örgütlenme biçimi açısından teşebbüsler model alınmış ve yönetim kurulu ile genel müdürden oluşan yönetim yapısı öngörölmüştür.

Kamu iktisadi teşebbüsleri devlet bütçesi içinde yer almayıp özerk bütçe örneğini oluşturan kuruluşlar oldukları için 233 sayılı K.H.K'de kuruluşların tabi olacakları mali hükümlere de yer verilmiştir. Bu düzenlemeler çerçevesinde, teşebbüslerin yatırım ve işletme faaliyetlerini, plan, program ve bütçelere göre yürütmeleri; yıllık genel yatırım ve finansman programlarının Bakanlar Kurulu'nca karara bağlanması, işletme bütçelerinin ise yıllık genel yatırım ve finansman programındaki hedefler esas alınarak hazırlanması ve yönetim kurulunca onaylanması öngörölmüştür.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin denetimi Yüksek Denetleme Kurulu ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'nce yapılmaktadır. Teşebbüsler, müesseseler ve bağlı ortaklıklar, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nun mali, idari ve teknik yönden sürekli denetimine tabidir. Yüksek Denetleme Kurulu, hazırladığı yıllık denetleme raporları Başbakanlık aracılığıyla TBMM'ye iletmekte, meclis KİT'ler üzerindeki denetimin bu raporları esas alarak yapmaktadır<sup>9</sup>.

KİT'lerin TBMM'ce denetlenmesine ilişkin esaslar 1987 yılında çıkarılan 3346 sayılı yasa ile düzenlenmiştir. Bu yasaya göre KİT'lerin Meclis'çe denetlenmesi, 35 milletvekilinden oluşan TBMM KİT komisyonu tarafından Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nun raporları esas alınarak yapılmaktadır. Komisyon incelemeleri sonucunda hazırladığı raporu Meclis Genel Kurulu'na sunmakta; yapılan genel görüşme sonunda Genel Kurul yönetim kurullarının ibra edilip edilmemesini karara bağlamaktadır<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> “Kamu İktisadi Teşekkülleri Kanunu (72 S.K.)”, **Resmi Gazete**, 18197 (Ekim 1983).

<sup>10</sup> “Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (3346 S.K.)”, **Resmi Gazete**, 19426 (Nisan 1987).



Kararnamede yer alan esaslar göz önüne alındığında, kamu iktisadi teşebbüsleri;

- Sermayesinin tamamı devlete ait olan,
- Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan,
- İktisadi alanda ticari esaslar göre faaliyette bulunan veya tekel niteliğinde mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan,
- Saklı tutulan hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabi,
- Tüzel kişiliğe sahip,
- Sorumlulukları sermayeleri ile sınırlı tutulan,
- Muhasebe-i Umumiye ve Devlet İhale Kanunu'na ve Sayıştay denetimine tabi olmayan,
- İktisadi faaliyetlerini kendilerine bağlı ve tüzel kişilikleri olan müesseseler ve bağlı ortaklıklar aracılığıyla yürüten,
- Kuruluş amaçları dışında faaliyetlerde bulunamayan,
- Malları ve her çeşit mevcutları aleyhine işlenen suçlar Devlet malı aleyhine işlenmiş sayılan,

İktisadi devlet teşekkülleri ile kamu iktisadi kuruluşlarının ortak adı olarak ifade edilmektedir.

Ülkemizde farklı kanunlar uyarınca faaliyet gösteren kamu işletmeleri ve iştirakleri aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilirler<sup>11</sup>.

Merkezi Yönetimle İlgili Olanlar;

- Sermayesi Hazine Müsteşarlığına ait olan ve 233 sayılı KHK'ye tabi olan KİT'ler ve bağlı ortaklıkları
- Sermayesi Hazine Müsteşarlığına ait olan kamu bankaları (Ziraat Bankası, Eximbank ve Kalkınma Bankası)
- Sermayesinin tamamı Hazine Müsteşarlığına ait ve Türk Ticaret Kanununa tabi olan işletmeler
- Sermayesinin bir bölümü Hazine Müsteşarlığına ait olan işletmeler (Türk Telekomünikasyon A.Ş)

---

<sup>11</sup> Hazine Müsteşarlığı, **2006 Raporu** (Ankara, 2006).

- Özelleştirme programında bulunan ve pay sahipliğini ÖİB'nin yaptığı kuruluşlar (TEKEL, TEDAŞ gibi)
- Sermayesi kamuya ait olmasına rağmen pay sahipliği fonksiyonu üstlenen kurumun tam olarak belirlenmediği işletmeler ( AOC ve TRT gibi )
- Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın pay sahibi olduğu işletmeler
- Toplu Konut İdaresi ve İştirakleri
- Sosyal Güvenlik Kurumunun iştirakleri
- TSMF bünyesinde yer alan işletmeler
- Döner sermayeli işletmeler
- Bütçe dışı fonlar ( SSDF, SYDTF, Tanıtma Fonu, Özelleştirme Fonu gibi)

Yerel İdarelerle İlgili Olanlar;

- Yerel yönetimlerin pay sahibi olduğu belediyeçilik hizmetlerinin daha esnek ve rahat görülmesi amacıyla kurulup işletilen belediye işletmeleri ve iştirakler'dir.

### **2.1.2. KİT'lerin Kuruluş Nedenleri**

Devletin ekonomideki somut varlığı olarak kabul edilen kamu iktisadi teşebbüsleri tüm dünyada özellikle 1929 Ekonomik bunalımı sonrasında varlıklarını arttırmışlardır.

20. yy.'ın başlarından itibaren devletlerin ekonomideki ağırlıklarının artması genel bir eğilim olmasına karşın kuşkusuz tüm ülkelerde aynı gelişim çizgisini izlememiştir ve devletçilik anlayışı her yerde aynı biçimde algılanmamıştır. Devletin ekonomik alanda, mal ve hizmet üretimi ile ilgili ticari faaliyetlerde bulunma nedenleri genel olarak ideolojik, sosyal ve ekonomiktir. Üretim araçlarının devletin tekelinde ve kontrolünde olmasında gelişmiş Batılı ülkelerde, kalkınmada, bölgesel farklılıkların giderilmesi, gelir dağılımında adaletin sağlanması ve tüketicinin korunması gibi sosyal faktörler ön planda rol oynarken, gelişmekte olan ve yeteri kadar sermaye birikimine sahip olmayan ülkelerde, ekonomik kalkınmanın devlet imkânlarıyla hızlı bir biçimde gerçekleştirilme amacı ağır basmaktadır.

KİT'ler, ülkelerin yönetim sistemleri, gelişmişlik dereceleri, varılmak istenen hedef ve amaçların çeşitliliğine göre değişik şekillerde ortaya çıkabilmekte ve devletin ekonomik hayata müdahalesinin boyutu ve şekli bu nedenle farklılıklar gösterebilmektedir. Yüksek Denetleme Kurulu'nun 1996 yılında yayımlanmış olduğu raporda bu durum şöyle

açıklanmaktadır. Ülkemizde bu kuruluşların sistemli bir şekilde kurulmaları ve gelişmeleri cumhuriyet döneminin ilk yıllarında toplanan 1. İzmir İktisat Kongresi'nde ülke kalkınmasının özel sektör eliyle gerçekleştirilmesi yönünde alınan karardan sonra mümkün olmuştur<sup>12</sup>. 17 Şubat- 4 Mart 1923 tarihleri arasında yapılan İzmir İktisat Kongresinde; kalkınmanın sağlanmasında özel teşebbüsün itici gücü olması ve devletin özel girişimciliği desteklemesi ve teşvik etmesi fikri ağırlıklı görüş olarak benimsenmiştir. Kongrede alınan kararların uygulanması 1930'lu yılların başına kadar sağlıklı bir şekilde sürdürülmüş olsa da, özel teşebbüsün yeterli sermaye birikimine sahip olmaması, altyapı sorunları, yetişmiş insan gücü yetersizliği ve dünyayı sarsan 1929 ekonomik buhranının her ülke gibi Türkiye'yi de etkilemiş olması sonucu uygulanan politikalarından istenen verim sağlanamamıştır. Bu durum uzun süren savaştan yorgun düşmüş halk üzerinde bezginliğin ve yılgınlığın artmasına neden olacağından, yeni bir ekonomik modelin uygulanması gereği ortaya çıkmıştır.

Bu halde, KİT'lerin kuruluş nedenleri ortaya koyulurken, uzun süren bir savaşın sonunda yeni kurulan devlet'in iç ve dış güvenlik sorunları ve ayrıca, savaşın getirdiği olumsuzlukların biran önce giderilme zorunluluğu da göz ardı edilmemelidir<sup>13</sup>.

KİT'lerin kuruluş amaçlarını belirleyebilmek için ülkemizde kurulmuş olan kamu iktisadi teşekküllerinin ilk örneği olan Sümerbank'ın kuruluş kanununda kendisine verilen görevlere baktığımızda daha net bir tanımlama yapabiliriz. Bu görevler;

- Kendisine devredilen fabrikaları işletmek ve özel sanayi müesseselerindeki Devlet iştirak hisselerini Ticaret kanunu hükümlerine göre idare etmek
- Devlet sermayesi ile kurulacak olan bütün sınai müesseselerin etüt ve projelerini hazırlamak ve bunları tesis etmek
- Ülkeye ve kendi fabrikalarına gerekli olan personelin eğitimini sağlamak veya bu amaçla açılacak okullara yardım etmek ve yurtdışına öğrenci ve stajyer göndermek
- Ülke için yararlı olan sanayi işletmelerine, sermayenin müsaadesi oranında iştirak veya yardım etmek <sup>14</sup>dir.

---

<sup>12</sup> T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, **1996 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu** (Ankara, 1999).

<sup>13</sup> Nadir İmamoğlu, "Kit'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları" (Doktora Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), 64.

KİT'lerin kurulma nedenlerinin arasında politik nedenlerde dikkat çekmektedir. Politik amaçlar genellikle sosyalist ülkelerde ön plana çıkmıştır. Sosyalist ülkelerde üretim faktörlerinin devletin elinde olması ile genel olarak, KİT'ler bütün ekonomiyi kapsamıştır. Sosyalist ülkelerde KİT'lerin kurulmasının temelinde politik, ideolojik görüşler bulunmasına karşılık, kapitalist ülkelerde sosyal ve ekonomik faktörler bulunmaktadır<sup>15</sup>.

KİT'lerin kuruluş amaçları; “Ülkelerin sosyal, ekonomik ve politik yapılarına göre değişiklik arz etmekte olup ekonomik kalkınmayı sağlamak, tekelleri devlet eliyle işletmek, özel sektörün başaramayacağı veya giremediği işleri yapmak, ekonomiye yön vermek suretiyle düzenlemek, özel sektöre öncülük etmek, gelir dağılımını düzenlemek” şeklinde özetlenebilir<sup>16</sup>.

## **2.2. KİT'lerin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri**

KİT'ler kuruldukları ilk yıllardan günümüze kadar faaliyet göstermiş oldukları sektörlerde gelişmenin öncü kuvvetleri olarak görev almışlardır. KİT'lerin Türk ekonomisine etkileri konusunda bürokratik ve siyasal kadrolar arasında yapılan bir anket sonucunda KİT'lerin ekonomiye olumlu katkıları, istihdam yaratmak, temel mal ve hizmetleri üretmeleri, bölgelerarası dengesizlikleri azaltmaları, haksız rekabeti önlemeleri, özel sektörün gelişimine imkân sağlamaları, milli gelire katkı sağlamaları şeklinde sıralanmıştır. KİT'lerin Türkiye ekonomisi içindeki yerini ayrıntılı bir biçimde ortaya koyan son çalışma ise 2002 yılında Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nun yayınlamış olduğu “Genel Rapor”dur. Bu raporda yer alan bilgilere göre KİT'lerin ekonomideki yerini istihdam, üretim, GSMH'ya katkı, yatırım ve Hazine'yle ilişkiler olarak alt başlıklarda incelemek mümkündür.

### **2.1.3. İstihdam Yönünden**

Türkiye'de ve KİT'lerde çalışan personel sayısı hakkındaki 1995-2000 yıllarına ait bilgiler, sektörler bazında ayrıntılı olarak Tablo 1'de yer almaktadır.

---

<sup>14</sup> T.C.Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu** (Ankara, 1994), 7.

<sup>15</sup> Tonguç Oruç, “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 18.

<sup>16</sup> T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, **1996 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu** (Ankara, 1999), 4.

2000 yılı itibariyle KİT'lerde 506 bin kişi istihdam edilmekte, bu rakam Türkiye istihdam hacminin %2,5'ini teşkil etmektedir. Sektörel dağılımları incelendiğinde 7 bin kişi tarımda, 245 bin kişi sanayide, 187 bin kişi hizmetler sektöründe ve 67 bin kişi mali kuruluşlarda istihdam edilmektedir. Madencilik ve enerji alt sektörlerinde istihdamın KİT ağırlıklı olduğu dikkat çekmektedir. Ulaştırma-haberleşme alt sektöründe KİT'lerin istihdamdaki payı %17 iken mali kuruluşlarda bu pay %9,7 düzeyinde bulunmaktadır. KİT istihdamının sanayide yoğunlaşmış olmasının en önemli nedeni KİT'lerin ağırlıklı olarak sanayi sektöründe faaliyet göstermiş olmalarındandır.

1995-2000 yılları arasında KİT'lerin istihdam durumu incelendiğinde, 1995 yılında KİT'lerde toplam istihdam hacminin %3'ü oranında 601 bin kişi istihdam edilirken, 2000 yılında bu rakam %16 oranında 95 bin kişi azalarak 506 bin kişiye gerilemiş, toplam istihdam hacmi içinde KİT'lerin payı da %2,5 düzeyine inmiştir. Bu yıllar arasında belirgin olarak hissedilen bu azalışın nedeni bu dönem içinde gerçekleştirilen özelleşme uygulamalarının yanı sıra KİT'lerin personel alımını kısıtlayan tedbirlerin uygulamaya konulmuş olması olarak açıklanabilir.

**Tablo 1: Sektörler itibariyle istihdam**

Sektörler	1996		1997		1998		1999		2000		
	TR	KİT	TR	KİT	TR	KİT	TR	KİT	TR	KİT	KİT/TR(%)
1-Tarım	9.379	8	8.913	8	9.282	7	8.839	7	7.103	7	0,1
2-Sanayi :											
a)Madencilik	174	61	161	55	155	53	94	54	78	55	70,5
b)İmalat sanayii	3.063	160	3.342	146	3.341	148	3.543	144	3.570	130	3,6
c)Enerji (*)	90	60	115	59	115	60	94	60	90	60	66,7
Toplam (2)	3.327	281	3.618	260	3.611	261	3.731	258	3.738	245	6,6
3-Hizmetler :											
a)Ulaştırma-Haberleşme	893	182	886	179	958	179	902	179	1.039	177	17,0
b)Ticaret	2.634	17	2.843	17	2.890	16	3.113	10	3.748	9	0,2
c)Diğer hizmetler	4.177	2	4.245	2	4.344	1	4.476	1	4.260	1	0,0
Toplam (3)	7.704	201	7.974	198	8.192	196	8.491	190	9.047	187	2,1
4-Mali kuruluşlar	484	68	505	65	512	67	582	68	691	67	9,7
Genel toplam	20.894	558	21.010	531	21.597	531	21.643	523	20.579	506	2,5
KİT/TR (%)		2,7		2,5		2,5		2,4		2,5	

T.C Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Genel Raporu

#### 2.1.4. Üretim Yönünden

KİT'lerin 1995–2000 yıllarında seçilmiş mal ve hizmetler itibariyle gerçekleştirdikleri üretimler Tablo 6'de gösterilmiştir.

Üretim yapısı itibariyle durum incelendiğinde, KİT'ler tarım sektöründe bitkisel ve hayvansal ürünlerin üretimi yapılırken, sanayi sektöründe madencilik ürünlerinin (birincil enerji kaynakları, metal madenler ve metal dışı madenler) yanı sıra tüketim, yatırım ve aramalı, hizmetler sektöründe ise ulaştırma-haberleşme, petrol ve doğalgaz taşımacılığı vb. hizmet üretimi gerçekleştirilmektedir.

KİT'ler bazı mal ve hizmetlerin üretiminde tekel konumunda iken, bir kısım mal ve hizmetin üretiminde lider durumda bulunmaktadır. 2000 yılı itibariyle KİT'ler taş kömürü, boksit cevheri, bor mineralleri, blister bakır, vagon üretimi ile demiryolu yolcu ve yük taşımacılığında tekel konumundadır. Ancak Türkiye'de tekelci piyasa yapısının suçlusu olarak KİT'lerin görülmesi oldukça yanlış bir yaklaşımdır. KİT'lerin üretiminde lider durumda buldukları bazı mallar ise linyit (%63,9), ham petrol (%71,8), demir ve bakır cevherleri(%62,2 ve %64,6), şeker (%80,5), sigara ve tütün ürünleri(%62,1), LPG ve benzin (%85 ve %85,6), elektrik enerjisi (%74,6) ve havayolu taşımacılığı (%63,5) olarak sıralanmaktadır. KİT'lerin lider durumda bulunmama ile birlikte üretiminin önemli bir kısmını gerçekleştirdiği çeşitli mallar (krom cevheri %41, çay %19,1, kağıt-karton %29, gübre %30,7) da bulunmaktadır.

KİT'ler aynı zamanda ekonomi içerisinde özel sektöre oldukça fazla destek olmaktadır. Bazı yarı işlenmiş KİT ürünlerinin özel sektör tarafından az sermaye ve işgücü kullanarak son kullanıma hazır hale getirilmesi sayesinde özel sektör için önemli bir sermaye birikimi sağlanmaktadır. Buna ek olarak özel sektör için Pazar oluşturarak ta özel sektöre destek vermektedir. KİT'lerin büyümesi sonucu oluşacak dış ölçek ekonomilerinden özel sektör dolaylı olarak yine fayda görecektir. KİT'in genişlemesiyle doğan üretim artışı, bu sektöre girdi sağlayan işletmelerin de üretimlerini arttırmalarına ve bu nedenle daha etkin üretimde bulunmalarına yol açar. Sonuçta, bu işletmeler, maliyetlerini düşürür ya da kar oranlarını arttırmaları.

KİT'lerin zaman içinde bazı mal ve hizmetlerdeki üretim payının azaldığı açık olarak görülmektedir, bunun gerekçesi olarak özel sektör üretiminin zaman içinde artmasının yanı sıra gerçekleştirilen özelleştirme uygulamalarının rolü bulunmaktadır.

**Tablo 2: 1995 ve 2000 Yıllarında Türkiye ve KİT'lerin Seçilmiş Mal ve Hizmet Üretimleri**

Mal ve hizmetler	Ölçü	1995			2000			Beş yılda artış veya azalış %	
		Türkiye	KİT	%	Türkiye*	KİT	%	Türkiye	KİT
<b>1-Madencilik :</b>									
a) Birincil enerji kaynakları :									
-Taş kömürü(Satılabilir)	Bin Ton	2.248	2.248	100,0	2.259	2.259	100,0	0,5	0,5
-Linyit (Satılabilir)	Bin Ton	49.561	33.555	67,7	61.315	39.176	63,9	23,7	16,8
-Ham petrol	Bin Ton	3.516	2.671	76,0	2.748	1.974	71,8	-21,8	-26,1
b) Metal madenleri :									
-Demir cevheri	Bin Ton	4.532	2.336	51,5	4.076	2.534	62,2	-10,1	8,5
-Bakır cevheri	Bin Ton	2.606	2.606	100,0	4.476	2.890	64,6	71,8	10,9
-Krom cevheri	Bin Ton	1.807	269	14,9	546	224	41,0	-69,8	-16,7
-Boksit cevheri	Bin Ton	232	232	100,0	437	437	100,0	88,4	88,4
c) Metal dışı madenler :									
-Bor mineralleri	Bin Ton	1.155	1.155	100,0	2.351	2.351	100,0	103,5	103,5
<b>2-İmalat :</b>									
a) Tüketim malları :									
-Gövde et	Bin Ton	390	21	5,4	864	13	1,5	121,5	-38,1
-Çay	Bin Ton	155	95	61,3	758	145	19,1	389,0	52,6
-Şeker	Bin Ton	1.375	1.045	76,0	2.504	2.015	80,5	82,1	92,8
-Sigara ve tütün ürünleri	Bin Ton	95	81	85,3	124	77	62,1	30,5	-4,9
-Karma yem	Bin Ton	4.483	21	0,5	6.662	0	0,0	48,6	-100,0
b) Ara mallar :									
-LPG	Bin Ton	805	690	85,7	701	596	85,0	-12,9	-13,6
-Benzin	Bin Ton	3.721	3.060	82,2	2.678	2.292	85,6	-28,0	-25,1
-Çimento	Bin Ton	33.143	1.831	5,5	35.953	-	-	8,5	-100,0
-Kağıt-karton	Bin Ton	1.235	517	41,9	1.567	455	29,0	26,9	-12,0
-Blister bakır	Bin Ton	26	26	100,0	33	33	100,0	26,9	26,9
-Gübre	Bin Ton	3.769	1.154	30,6	3.172	974	30,7	-15,8	-15,6
c) Yatırım malları :									
-Vagon	Adet	156	156	100,0	52	52	100,0	-66,7	-66,7
-Traktör	Adet	39.837	2.656	6,7	37.434	985	2,6	-6,0	-62,9
<b>3-Enerji :</b>									
-Elektrik	GWh	86.341	71.527	82,8	124.922	93.234	74,6	44,7	30,3
<b>4-Ulaştırma :</b>									
a) Yolcu taşınmaları :									
-Demiryolu	Mil.Yolcu x km	5.797	5.797	100,0	5.832	5.832	100,0	0,6	0,6
-Havayolu**	Bin kişi	10.831	8.599	79,4	18.943	12.031	63,5	74,9	39,9
b)Yük taşınmaları :									
-Demiryolu	Mil.ton x km	8.632	8.632	100,0	9.761	9.761	100,0	13,1	13,1

T.C Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Genel Raporu

### 2.1.5. GSMH'ye Katkı Yönünden

KİT'lerin GSMH'ye katkısı, cari fiyatlarla Tablo 3'de yer almaktadır.

1995–2000 döneminde KİT'lerin GSMH'ye katkısı %10-12 aralığında gerçekleşmiştir. Bu dönemde KİT'lerin tarım sektöründe GSMH'ye katkısı ortalama %0,4, sanayi sektöründe katkısı ortalama %15, hizmetler sektöründe katkısı ortalama %8 düzeyinde seyretmiştir. Bu dönem içindeki milli gelir incelendiği takdirde, madencilik, ulaştırma-haberleşme ve enerji

sektörlerinde KİT'lerin ekonomi içinde ağırlıklı bir paya sahip olduğu, tarım ve ticaret sektörlerinde ise, KİT'lerin payının azaldığı görülmektedir. KİT'lerin, sabit sermaye yatırımlarının GSMH içindeki payı, 1995'de %10,5'e gerilemiştir. 1998'e gelindiğinde, bir ara %17,8'e arttıysa da, 1999'da %12 düzeyine inmiştir. KİT yatırımlarındaki bu azalmanın, gelecek yıllarda da devam etmesi beklenmektedir. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KİT'lerin katkı payı 1995 yılında %24,1 iken, bu pay 2000 yılında %11,4'e gerilemiştir. Bu gelişmede özelleştirme uygulamalarının önemli rolü olmuştur. KİT'lerin sektörler itibariyle ürettiği katma değer, tarım sektöründeki faaliyetlerinin düşük olduğu dikkate alınır, sanayi sektörü katma değerinin yaklaşık dörtte birini bulmaktadır<sup>17</sup>.

2000 yılı itibariyle Türkiye GSMH'sinin 12.952.442 milyar lira tutarında %10,3'ü KİT'ler tarafından oluşturulmuştur. Sektörler itibariyle durum incelendiğinde, tarım kesiminde faaliyet gösteren KİT'lerin GSMH'ye katkısı sınırlı düzeyde (%0,3) kalırken, sanayi sektöründe %11,4, hizmetler sektöründe ise %6,3 düzeyinde gerçekleşmiştir. Madencilik, enerji ve ulaştırma-haberleşme alt sektörlerinde yaratılan hasılda KİT'lerin önemli paya sahip olduğu görülmektedir.

---

<sup>17</sup> Türkân Öncel, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Amaçları Açısından Özelleştirme Sorunu** (İstanbul: Gür-Ay Matbaası, 1988),32



**Tablo 3: KİT'lerin GSMH'ye Katkısı (Cari fiyatlarla)**

Sektörler	1996		1997		1998		1999		2000	
	TR	KİT	TR	KİT	TR	KİT	TR	KİT	TR	KİT
1- Tarım	9,6	0,5	-10,4	14,3	17,0	-28,1	-8,3	1,4	7,2	-22,0
2- Sanayi	4,5	-37,5	9,4	10,8	-1,3	-17,9	-5,2	9,5	-3,3	-25,8
-Madencilik	-1,8	5,7	4,4	-5,0	12,5	-1,1	-3,4	-11,8	-7,3	10,1
-İmalat	4,7	-57,8	10,2	19,4	-2,3	-0,3	-6,8	14,4	3,1	-17,8
-Enerji	5,9	-16,6	4,6	10,0	0,9	-41,0	6,9	14,5	8,6	-44,8
3- Hizmetler	8,1	6,4	11,5	20,9	3,6	7,7	-3,4	15,4	9,1	-28,8
-Ulaştırma- haberleşme	12,5	16,3	13,9	40,6	2,9	4,1	0,0	3,6	7,2	-21,7
-Ticaret	8,2	-10,9	8,9	121,6	1,2	43,5	-7,4	15,3	11,5	-46,2
-Hizmet, inşaat ve diğer	3,7	-2,8	13,2	-32,7	8,0	-5,6	-0,9	59,1	7,9	-32,4
Toplam	7,2	-22,8	7,3	15,4	3,9	-5,8	-4,7	12,6	7,2	-27,5
4 Devlet hizmetleri	16,0		10,1		12,9		16,7		-5,0	
Toplam GSYİH (Faktör fiyatlarıyla)	7,9	-22,8	7,5	15,4	4,7	-5,8	-2,6	12,6	5,7	-27,5
5- İthalat vergileri	-8,3		16,6		-7,5		-2,1		44,5	
6- Dolaylı vergiler		25,8		21,5		-1,7		-3,3		24,7
7- Negatif etkiler		96,0		20,0		3,0		40,2		-27,4
8- Dış alandan net faktör Geliri	26,6	-79,1	48,9	133,5	35,0	450,7	-56,2	184,4	16,7	-27,5
Toplam GSMH (Alıcı fiyatlarıyla)	7,6	-3,5	8,4	21,5	4,9	-7,7	-3,9	-0,2	7,0	-5,1

T.C Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Genel Raporu

### 2.1.6. Yatırımlar Yönünden

KİT yatırımlarının miktarı ve sektörel dağılımı, KİT'lerin ekonomiye katkıları açısından büyük önem taşımaktadır.

Cari fiyatlarla yatırımların durumu incelendiğinde, 1995–2000 döneminde kamu kesimi yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki ağırlığının arttığı buna karşın özel sektör payının azaldığı görülmektedir. Bu dönemde KİT yatırımlarının payı %5-7 aralığında seyretmiş ve 2000 yılında %8 olarak gerçekleşmiştir.

1995–2000 döneminde KİT yatırımları açısından dikkat çeken bir nokta da gerçekleşen yatırım tutarının programlanan tutarın gerisinde kalmasıdır. Bu gelişmede, son yıllarda uygulamaya konulan tasarruf tedbirleri nedeniyle yatırım ödeneklerinin kullanılmasına getirilen kısıtlamaların yanı sıra kuruluşlarda yaşanan teknik yetersizlikler etken olmuştur.

Yatırımlar sabit fiyatlarla değerlendirildiğinde, altı yıllık dönemde kamu kesimi yatırımlarında oransal olarak artış eğilimi görülmesine karşın KİT yatırımlarının bu dönemde

dalgalı bir seyir izlediği dolayısıyla söz konusu artışın daha çok KİT'ler dışındaki diğer kamu kesimi yatırımlarından kaynaklandığı dikkat çekmektedir. 1995–2000 yılları arasında KİT yatırımlarındaki reel artış oranı yaklaşık %85 düzeyinde olmuştur.

2000 yılı itibarıyla Türkiye'de 29.377.837 milyar lira tutarında yatırım yapılması programlanmış, buna karşın 28.414.469 milyar lira tutarında yatırım gerçekleştirilebilmiştir. Toplam yatırımların %69'u özel sektör, %31'i kamu kesimi tarafından yapılmıştır. KİT'lerin yatırım hacmi içindeki payı %8 iken, KİT'ler dışındaki diğer kamu kesiminin payı %23 düzeyinde gerçekleşmiştir.

### **2.1.7. Hazine'yle İlişkiler Yönünden**

KİT'lerin Hazine'yle olan ilişkilerini, KİT'lere sübvansiyon ve sermaye ödemesi şeklinde yapılan Hazine ödemeleri ile KİT'lerin kar payı ve vergiler yoluyla Hazine'ye katkıları yönünden iki farklı boyutta incelemek daha açıklayıcı olacaktır.

*KİT'lere Yapılan Hazine Ödemeleri*, cari fiyatlarla ve 1994 fiyatlarıyla Tablo 4'de gösterilmiştir.

Sübvansiyon ödemeleri, KİT'lerin ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyatlarının siyasi otorite tarafından sosyal ve ekonomik gerekçelerle maliyetin altında belirlenmesi veya KİT'lere çeşitli görevler verilmesi durumunda doğan zarar yanında mahrum kılınan kâr tutarından oluşmakta iken; sermaye ödemeleri Hazine'nin sermayedar sıfatı ile taahhüt edip ödediği tutarları ifade etmektedir.

KİT'lere Hazine tarafından sübvansiyon ve sermaye ödemeleri şeklinde yapılan ödemelerin tutarı 1995 yılında cari fiyatlarla 61.781 milyar lira düzeyinde iken, 2000 yılı itibarıyla 1.721.650 milyar liraya yükselmiştir. 2000 yılında gerçekleştirilen ödeme tutarının 638.993 milyar lirasını TMO'ya, Türkiye Şeker Fabrikaları'na, TCDD'ye, TEDAŞ'a, TEAŞ'a ve ÇAY-KUR'a yapılan sübvansiyon ödemeleri; 1.082.717 milyar lirasını Hazine'den ve özelleştirme kapsamındaki kuruluşlar için Özelleştirme Fonundan karşılanan sermaye ödemeleri oluşturmuştur<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, **2000 Yılı Genel Raporu** (Ankara, 2002), 64.

Hazine ödemeleri sabit fiyatlarla değerlendirildiğinde, 1995–2000 döneminde KİT'lere Hazinece yapılan ödemelerin artış eğiliminde olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 4: KİT'lere Yapılan Hazine Ödemeleri**

Hazine ödemeleri	1996	1997	1998	1999	2000	Son iki yıl farkı	
						Tutar	%
Cari fiyatlarla:							
-Sübvansiyonlar	18.407	53.522	290,041	556.514	638.933	82.419	14,8
-Sermaye ödemeleri	52.511	162.130	238.349	470,852	1.082.717	611.865	129,9
Toplam	70,918	215.652	528.390	1.027.366	1.721.650	694.284	67,6
1994 yılı fiyatlarıyla:							
-Sübvansiyonlar	5.629	8.997	28.371	35.562	26.968	-8.594	-24,2
-Sermaye ödemeleri	16.058	27.253	23.315	30,088	45.699	15.611	51,8
Toplam	21.687	36.250	51.686	65.650	72.667	7.017	10,7

T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu 1999 ve 2000 Yılları Genel Raporları

**KİT'lerin Hazine'ye Katkısı**, KİT'lerin dönem sonuçları ve vergiler yönünden Hazine'ye katkısı Tablo 5'de gösterilmiştir.

KİT'lerin Hazine'ye katkısını, kâr eden KİT'lerin dönem kârından Hazine'ye ödenen kâr payları ile KİT'lerin vergi ödemeleri oluşturmaktadır.

KİT'lerin 2000 yılına kadar toplam karları toplam zararlarını aştığı için toplam dönem sonucu kârla kapanmasına karşın, 2000 yılında kuruluşların toplam karları 1.629.983 milyar lira, toplam zararları 1.728.185 milyar lira olarak gerçekleşmiş, dönem sonucu ise 98.202 milyar lira zararla kapanmıştır. Ancak karlı kuruluşlar Hazine'ye 659.069 milyar lira tutarında kar payı ödemesinde bulunmuşlardır. Karlı durumda bulunan KİT'lerin, çeşitli sorunlara rağmen, yarattıkları katma değer, ödedikleri kar payları ve vergilerle ülke ekonomisine önemli katkı sağladıkları gözlenmektedir<sup>19</sup>.

KİT'lerin ödedikleri vergiler yönünden durum incelendiğinde, Türkiye'nin vergi hasılatı içinde KİT'lerin 7.629.117 milyar lira ile %28,8 oranında paya sahip olduğu görülmektedir. 1995–2000 döneminde Türkiye toplam vergi hasılatının yaklaşık üçte birlik bölümünü KİT'lerin vergi ödemeleri oluşturmuştur.

<sup>19</sup> age, 72.

1995–2000 döneminde KİT'lere yapılan Hazine ödemeleri ile KİT'lerin kâr payı ve vergi ödemesi şeklinde Hazine'ye yaptıkları ödemeler karşılaştırıldığında, KİT'lerin Hazine'ye net kaynak aktarımı gerçekleştirdiği görülmektedir

**Tablo 5: KİT'lerin Hazineye Katkısı**

KİT'lerin Hazineye Katkısı	1996	1997	1998	1999	2000	Son iki yıl farkı	
						Tutar	%
Dönem sonuçları yönünden:							
-Dönem sonucu	212.260	566.167	1.108.971	848.474	-98.202	-946.676	-111,6
-Dön. kârından Hazineye devredilen kâr payları	45.268	128.713	226.260	571.349	659.069	87.720	15,3
Vergiler yönünden:							
-KİT vergi ödemeleri	862.627	1.748.531	2.925.148	4.531.748	7.629.117	3.097.369	68,3
-Türkiye'nin vergi hasılatı (*)	2.698.258	4.745.484	9.232.930	14.802.350	26.503.698	11.701.348	79
-Toplam vergi hasılatı içindeki KİT payı	31,9	36,8	31,6	30,6	28,8	-1,8	-5,9

T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu 1999 ve 2000 Yılları Genel Raporları

### 2.3. KİT'lerin Tabi Olduğu Mevzuatlar

KİT'lerin ekonomide artan önemi, bu kuruluşların genel bir düzenlemeye tabi tutulmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda; 4.7.1938 tarih ve 3950 Sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 3460 Sayılı “Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatı ile İdare ve Murakebeleri Hakkında Kanun” hazırlanmıştır.

Kanunun 1. Maddesi; Sermayesinin tamamı Devlet tarafından verilmek suretiyle kurulan İktisadi Devlet Teşekküllerinin teşkilatı ile idare ve murakebelerinin bu kanuna göre düzenleneceği ve yönetileceğini belirtmiştir. Kanunun 2. Maddesinde ise bu kanun hükümlerine tabi teşekküllerin tüzel kişiliğe, mali ve idari özerkliğe sahip ve sorumlulukları sermayeleri ile sınırlı bulunmak üzere özel hukuk hükümlerine göre yönetileceği belirtilmiştir. 3460 sayılı kanunun 3. Maddesinde teşekküller ve müesseselerin Muhasebe-i Umumiye, Arttırma ve Eksiltme ve İhale Kanunları, Divanı Muhasebatın denetimi

hükümlerine tabi olmadığı belirtilerek bu teşekkülleri devlet kuruluşlarından ayrı tutulmuş, denetimleri de Sayıştay denetimi dışında düzenlenmiştir. Kanunun 4. Maddesi kapsamında; bu kanun hükmüne tabi teşekküllerin yetkili idare ve denetim organları, Umumi Heyet, Umumi Murakebe Heyeti, İdare Meclisi ve Umum Müdürlük olarak tespit edilmiştir. Müesseseler ve idare organları yönetim şekilleri kanunun 26. Maddesinde açıklanmıştır. Kanun'un 41 – 51 maddeleri arasında ise müteferrik hükümler başlığı altında kârın dağıtımı ve Yüksek Denetleme Kurulu ile ilgili hükümlere yer verilmiştir.

3460 sayılı kanun uygulanırken, 18.01.1940 tarih ve 3680 sayılı Milli Korunma Kanunu ile Devletin ekonomideki ağırlığı daha da sistemleştirilmiştir. Daha önce TBMM'de olan KİT'lerin kuruluş yetkisi Bakanlar Kurulu'na verilmiş, böylece hükümet her türlü alanda, her türlü ticari ve endüstriyel işletme kurma, hatta gerekli gördüğü özel sektör işletmelerine el koyabilme ve bunları işletme imkânına sahip olmuştur.

1950-1960 yılları arasında çok partili demokratik sisteme geçişle birlikte iktidara gelen partinin hükümet programında KİT'lerin özel teşebbüslere devredilmesi planlandığı halde bu dönem içinde KİT kapsamı genişlemiştir. Askeri müdahale dönemi içerisinde 15.7.1960 tarihinde 3460 Sayılı Kanuna ek olarak çıkarılan 23 Sayılı Kanun ile 3460 sayılı kanun kapsamında olan teşekküllerin denetlenmesi bu kanun kapsamına alınmış ve Başbakanlığa bağlı olarak görev yapan Yüksek Denetleme Kurulu Yasama Organı Başkanlığı'na bırakılmıştır.

6.12.1960 tarihinde çıkarılan, 154 Sayılı Kanun ile kamu kesimi borç-alacak ilişkilerini düzenlemek, bu teşebbüslerin durumlarını her yönüyle incelemek, alınması gereken tedbirlerin saptanmasına imkân verecek çalışmaları yapmak amacıyla bir komisyon kurulmuştur. 9.7.1961 tarihinde halkoyuna sunularak kabul edilmiş olan yeni anayasanın 126. Maddesinde KİT'lerin özerkliği kabul edilmiş, 127. Maddesinde ise KİT'lerin TBMM'nce denetlenmesi kanunla düzenlenmiştir.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri deyimini ilk kez 1961 Anayasası'nda yer almıştır<sup>20</sup>. 12.3.1964 tarihinde TBMM'nce kabul edilen 440 Sayılı Kanun 3460 Sayılı Kanunu yürürlükten kaldırarak İktisadi Devlet Teşekkülleriyle, Müessese ve İştiraklerini ayrıntılı olarak tanımlamıştır. Kanunun 2. Maddesinde amaç ve konu, 6. Maddesinde ise iştirak oranı ile ilgili

<sup>20</sup> Altıok, Pınar. "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme". (Doktora Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,2002),62

değişiklikler belirtilmiştir. Kanunun 2. Bölümünde teşekkül ve müesseselerin yönetimi konusunda yetkili organlar düzenlenmiştir. Kanunun 13-19. Maddeleri arasında programlar, bütçeler- hesaplar, kısa ve uzun vadeli programlar yer almıştır. 20 ve 21. Maddelerde denetleme başlığı kapsamında teşekküller ve müesseselerin Yüksek Denetleme Kurulu'nun mali, idari ve teknik denetimine tabi oldukları belirtilmiştir. 440 Sayılı Kanun yaklaşık olarak 20 yıl uygulanmıştır.

12.9.1980 Askeri Harekâtı döneminde kamu kurum ve kuruluşlarının kuruluş, görev ve yetkilerinin düzenlenmesi ile ilgili olarak 17.6.1982 tarih ve 2680 sayılı yetki kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun uyarınca Bakanlar Kurulu'nun 26.8.1982 tarih ve 8/5284 Sayılı kararı ile "Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Komisyonu" oluşturulmuştur. Komisyonun, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesine ilişkin çalışmaları 1983 yılında sonuçlandırılmış ve bu çalışmaların ışığı altında, İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkında 60 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname 11.4.1983 tarihinde çıkartılarak 440 Sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır. 60 sayılı KHK'nin değiştirilerek 19.10,1983 tarihinde 2929 Sayılı kanun olarak TBMM'de kabul edilmiştir. Kanun'un 1. maddesinin 1. fıkrasında; kanununun, iktisadi devlet teşekkülleri ile kamu iktisadi kuruluşlarını ve bunların müesseselerini, bağlı ortaklıklarını ve iştiraklerini kapsar denilerek kapsamı çizilmiştir. Kanunun 2. Maddesinde kanunda geçen deyimler tanımlanmıştır. Kanunun 3-14. Maddeleri arasında teşekküller yer almıştır. 38. Maddede Teşekküller, müesseseler ve bağlı ortaklıkların BYDK'nın mali idari ve teknik yönden sürekli denetimine tabi olduğu belirtilmiştir. Raporların en geç ertesi yılın Ekim ayı sonuna kadar tamamlanması gerektiği belirtilmiştir.41-50, Maddeleri arasında personele ilişkin hükümler yer almaktadır. Kanun'un 51- 56. maddeleri arasında Kamu İktisadi Kuruluşları için düzenlenmiş olup İktisadi Devlet Teşekkülleri ile aynı özellikleri taşıdıkları belirtilmiştir.

17.6.1982 tarih ve 2680 Sayılı Yetki Kanunu'na dayanılarak Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile ilgili düzenlemeler 18.6.1984 tarih ve 18435 Sayılı Resmi Gazete'e yayımlanan 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yapılmıştır.

233 Sayılı KHK ile yaklaşık 9 ay yürürlükte kalan 2929 Sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmış, Kamu İktisadi Teşebbüsleri bugünkü hukuki statülerine kavuşturulmuştur. 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri hakkında Kamu Hükmünde Kararname'nin kapsamına, iktisadi devlet teşekkülleri, kamu iktisadi kuruluşları, bunların müesseseler, bağlı ortaklıkları ve iştirakleri

girmiştir. KHK'nin 1. Maddesinde yapılan bu düzenlemenin amacı şöyle açıklanmıştır; İDT ve KİK'lerin ve bunlara bağlı müesseselerin bağlı ortaklıklarının kurulmasını, iştiraklerinin teşkilini özerk bir tarzda ve ekonominin kurallarına uygun olarak yönetilmelerini ve İDT'lerinin ekonomik gereklere uygun olarak verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda kendi aralarında ve milli ekonomi ile uyum içerisinde çalışarak sermaye birikimlerine yardım etmelerini ve bu suretle daha fazla yatırım kaynağını yaratmalarını” sağlamaktır<sup>21</sup>. KHK'nin 2. Maddesinde deyimler ve kısaltmalar tanımlanmıştır. 3-13. Maddeler arasında teşebbüslerin, 15-21. Maddeler arasında müesseselerin, 27-38. Maddeler arasında iştiraklerin kurulması ve yönetilmesine ilişkin sınırlandırmalar yer almaktadır.

KİT'lerin denetlenmesine ilişkin olarak en son, KİT ile Fonların TBMM'nce Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkındaki 3346 Sayılı Kanun'un kapsam başlıklı 2. maddesinde denetimin kapsamı; ödenmiş sermayesinin yarısından fazlası kamu tüzel kişilerince sağlanmış olan kurumlar ile bu kurumların ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağlamış oldukları diğer kurumlar ifadesiyle KİT deyimini kullanmış denetim kapsamını da ödenmiş sermayesinin yarısından fazlası ifadesiyle nominal sermayeye değil ödenmiş sermayeye göre değerlendirme yapılacağı belirtilmiştir.

Bunun sonucu olarak TBMM KİT Komisyonu'nun 1992 yılında aldığı bir kararla birden fazla KİT ve Bağlı Ortaklığın sermayesine iştirak ettiği ve kamu payının %50'nin üstüne çıktığı halde 3346 sayılı Kanunla konulan denetimin dışında kalan şirketler TBMM ve YDK tarafından denetlenmeye başlanmıştır.

### **2.3.1. KİT'lerin Personel Seçiminde ve İstihdamında Tabi Olduğu Mevzuatlar**

Kamu İktisadi Teşekkülleri 233 Sayılı KHK ile personel ile ilgili temel ilkeleri, istihdam şekilleri, personel ihtiyaçlarını, işe alma, sözleşme ücreti ve diğer haklar, teşebbüs personelinin yükümlülük ve sorumlulukları, yurt dışında görevlendirme, başka iş ve hizmet yasağı, Yönetim ve Danışma Kurulu Başkan ve Üyesi, Denetçi ve Tasfiye Kurulu Üyelerinin Ücret ve Hakları, siyasi faaliyet yasağı, vekalet ücreti ve yüksek planlama kurulunun yetkisine ilişkin kısıtlamaları sırası ile 41-53. Maddeler arasında belirtilmiştir.

---

<sup>21</sup> Şahin, Hüseyin. **Türkiye Ekonomisi**,(Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002),46

2007 yılı Genel Yatırım ve Finansman kararnameyi uyarınca, KİT'lerin personel ihtiyaç sayısını belirlerken bağlı oldukları en büyük kıstas, bir önceki sene işten çeşitli nedenlerle ayrılan personel sayısının %10'u kadar eleman istihdam etme hakkına sahip olmalarıdır.

KİT'leri bu kıstaslara bağlı olarak personel ihtiyaını belirledikten sonra eleman alınacak kadroları, gereksinim duyulan eleman sayısını T.C Hazine Müsteşarlığı'na bildiriler. Hazine Müsteşarlığı'ndan onay alınması halinde hazırlanan kadro tanımları ve ihtiyaç duyulan personel sayısı Türkiye İŞ Kurumu'na bildirilir. Adaylarda aranan en önemli zellik Kamu Personeli Seçme Sınavını kurumun belirlediği başarı puanıyla geçmiş olmalarıdır.



### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 3.1. İnsan Kaynakları Kavramının Tanımlanması

Sanayi Devrimi ile başlayan dönem sonrasında, 19. yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması geçirmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde temel olmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesiyle birlikte organizasyon yapısında da bir değişim yaşanmıştır. Organizasyonların ölçeği büyürken iş bölümüne göre bölümlere ayrılması ve organizasyonun sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden tamamen ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin önemli göstergeleri olmuştur.

19. yüzyılın ikinci yarısında örgütsel ve teknolojik düzeyde görülen gelişmelere karşın insan kaynakları yönetimi hızlı bir gelişme göstermemiş olup fabrika üretim modelinde, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin geliştirilmesine önem verilmiştir. Geleneksel serbesiyetçi dönemin fabrika yönetim anlayışı etkinliğini korurken, çalışanlar, organizasyonun üretim girdilerinden biri olarak değerlendirilmeye devam etmiştir.<sup>22</sup> Bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı ise çalışanlar açısından mutsuzluk yaratırken, düşük verimliliğe, yetersiz ücretlere, yüksek işçi devrine ve yönetim ile uyumsuzluklara neden olmuştur.

Öte yandan 19. yüzyılda başlayan bilimsel yönetim anlayışı, çalışma refahının geliştirilmesi hareketi ve endüstriyel psikoloji, insan kaynakları yönetiminin ilk adımlarında büyük rol oynamıştır. Bilimsel yönetim anlayışı ile fabrika üretimi daha rasyonel hale getirilerek yetersiz olan verimliliğin artırılmasına çalışılmıştır.

---

<sup>22</sup> Sibel Gök, “XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi ve GSM Sektörü Üzerine Bir Uygulama” (Doktora Tezi, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 24.

Bilimsel yönetimin öncüsü olarak bilinen Frederick W.Taylor'a göre, bilimsel yöntemlerle saptanan en iyi çalışma biçimi çalışanların verimliliğini ve ücretlerini arttırırken organizasyonun üretimini ve karlılığını yükseltmekte ve tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır.<sup>23</sup>

Bu bakış açısıyla bilimsel yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimi uygulamasına yaptığı katkılar göz önüne alınarak, öncelikle Taylor'un fonksiyonel yönetim kavramı ile organizasyon içerisinde ayrı bir insan kaynakları fonksiyonu ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilimsel yönetim anlayışı ile iş analizi kavramının çalışan seçiminde, eğitiminde, iş değerlendirmesinde ve ücretlendirmede önemli ve etkin bir rolü olduğu kabul edilmiştir.

Bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji alanlarında yaşanan gelişmeler, Amerika'da Birinci Dünya Savaşı ile birlikte organizasyonlarda bilimsel personel yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına ve bir personel yöneticisinin kontrolünde işgörenlerin verimliliklerinin ve refahlarının geliştirilmesi çabasının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerse organizasyon düzeyinde finans, üretim ve satış gibi bölümlerin yanında bir personel bölümünün de doğmasına yol açmıştır. Bunun yanı sıra Amerikan hükümetinin Savaş Sanayileri Kurulu oluşturarak kamu sektöründe işgörelere eğitim imkânı sağlaması ve özel sektörde organizasyonların işçi sendikalarını tanımalarını ve toplu pazarlık yapmalarını destekleyerek üretimin kesilme tehlikesini ortadan kaldırmaya çalışması, özellikle sanayi sektöründe faaliyette bulunan organizasyonları 1915–1920 yılları arasında personel bölümü oluşturmaya yöneltmiştir. Refah sekreterleri olarak adlandırılan ilk personel yöneticilerinin görevi, işgörelere konuşup isteklerini yönetime bildirerek gerçekleşmesine çalışmak ve bu yolla işgörelere verimliliğinin artmasını sağlamak olmuştur.

### **3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde, küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünya “fazla ekonomisi” içinde yaşamaktadır. Günümüzde daha fazla rekabet, daha fazla üretim, daha fazla tüketim, daha fazla eğlence, daha fazla güven verme çabaları ve daha fazla güvensiz iş ortamı vb. her şey eskisinden daha fazla mevcuttur.<sup>24</sup> Toplumlar, küresel rekabet, işsizlik,

<sup>23</sup> İnan Özalp, **İşletme Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000), 48.

<sup>24</sup>“İnsan Kaynakları Yönetimi” <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=508> [04.06.2007].

sosyal sorumluluk, iş ahlakı, işgücü yapısındaki değişmeler, nüfus artışları ve benzer sorunlarla sürekli olarak karşılaşmaktadır.

Şirketler homojenlikten kültürel çeşitliliğe geçmekte, yerel pazarlardan ulusal pazarlara doğru ilerlemekte, ilgi alanları kardan ziyade tüketicilere doğru kaymakta, işler bireysel çalışmadan ziyade grup faaliyetleri şeklinde tamamlanmakta ve işletmelerin zenginliği artık para kaynakları ile değil bilgi kaynakları ile ölçülmektedir.<sup>25</sup> Bu sorunlarla başarıyla edebilmek ve çözebilmek için daha iyi çalışan örgütlere ihtiyaç vardır.

Çağımızın sıkı rekabet ortamında işletmeler, eldeki kıt kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılmasıyla temel amaçları olan mal ve hizmet üretme amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendilerini her gün yenilemekte, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedirler. Ancak, işletmelerin rakiplerine karşı ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri yalnızca teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve diğer firmaların yaptıklarını firmalarına adapte edip uygulamaları ile sağlanamaz.

İşletmeler, üretim miktarı (çıktı) ile üretim için yapılan harcamalar (girdi) arasındaki oranı yükselterek iyileşme yoluna gidebilirler. Firmaların birbirlerinden en önemli farkları, avantaj veya dezavantajları sahip oldukları insan kaynağı potansiyelleridir. Örgütler eğitilmiş ve nitelikli işgörelere sahip olmak zorundadır. Bu insan gücü hem örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde hem de gerekli yönetsel becerilerin sağlanmasında gereklidir.<sup>26</sup> Teknoloji, makine vb. faktörler birer rekabet unsuru olarak kendini göstermekte fakat günümüzde en önemli rekabet faktörü işletmenin elinde bulundurduğu insan kaynağı olmaktadır.<sup>27</sup> İnsan kaynaklarını en verimli ve etkin şekilde değerlendirebilen, çalışanları arasında en yüksek güdülenmeyi ve koordinasyonu sağlayabilen şirketler 21. yüzyıldaki bu rekabet ortamında ipi göğüsleyen şirketlerden olacaklardır. Ayrıca günümüzde fark ve farklılık yaratmak zorunda olan bütün işletmeler bunu ancak insan faktörüyle başarabilmektedirler. Çünkü işletmeye girdi olarak giren diğer tüm üretim faktörlerini insan yönetmektedir. Bu noktada İKY(İnsan Kaynakları Yönetimi) daha iyi ve daha etkin yollar

---

<sup>25</sup> Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 4. Edition, (North America: McGraw-Hill, 1986), 4.

<sup>26</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6. bs. (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002),89

<sup>27</sup> TÜSİAD, **Başarıda Personelin Önemi** (İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayını, 1990), 33.

bulmak yoluyla doğrudan verimlilik oranını yükseltir; çalışanların iş yaşam kalitesini iyileştirerek dolaylı olarak yine verimlilik artışına katkıda bulunur.<sup>28</sup>

Günümüzde firmalar çetin rekabet şartlarında ve küreselleşen dünya piyasalarında ancak şu üç önemli konuyu çözdüklerinde başarılı olabilirler. Birincisi, işletme için en uygun, en iyi elemanı seçmek, ikincisi seçilen elemanı uygun yerde çalıştırmak, üçüncüsü de ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirmektir.<sup>29</sup> Tüm bu açıklamalar, işletmeler için İKY'ni ön plana çıkarmış, yeni çalışma şekilleri ve örgüt yapıları, yeni insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını zorunlu kılmıştır.<sup>30</sup>

İKY kavramı yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımın yapılmasının kolay olmadığı; özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının tanım yapmayı daha da zorlaştırdığı kabul edilmektedir.<sup>31</sup> İKY kavramının tanımlanmasında temel olarak 4 önemli bakış açısı mevcuttur:<sup>32</sup>

1. İKY personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. İKY özü itibari ile personel yönetiminden çok farklı bir oluşum değildir.
2. İKY personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
3. İKY geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel bütünleşmeyi gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi – yönetici ilişkiler zinciridir.
4. İKY firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

İKY ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

“ İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.<sup>33</sup>”

---

<sup>28</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Adana: Nobel Kitabevi, 2005), 5.

<sup>29</sup> İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayınevi, 1999), 309.

<sup>30</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. (İstanbul: Beta Basım, 2006), 4.

<sup>31</sup> Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999), 27.

<sup>32</sup> Ali Rıza Büyükuşlu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: DER Yayınları, 1998), 77.

<sup>33</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), 8.

“İKY, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, ise alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Öyle ki, üretim bölümünün konusu mal ve hizmet, finans bölümünün konusu para ise insan kaynakları bölümünün konusu da insandır. Aynı zamanda İKY işlevini yerine getirirken birtakım faaliyetlerde bulunmakta, bu faaliyetlerde örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir.”<sup>34</sup>

“İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür”.<sup>35</sup>

“İKY, üretim faktörlerinin etkin bir şekilde kullanılmasından sorumlu olan, işgörelere kendilerini yeterli kılabacak ortamların hazırlanmasına yönelik çalışmaların toplamıdır.”<sup>36</sup>

“ İKY, insan kaynaklarını elde etme, elde tutma, geliştirme, en iyi şekilde kullanma ve gerektiğinde insan kaynaklarının iş sözleşmesine son verme suretiyle organizasyonel amaçları başarıya ulaştırma sürecisidir.”<sup>37</sup>

“Personel yönetiminin temel ve değişmez işlevlerine ek olarak işletmenin insangücü kaynaklarını daha da geliştirici, diğer işletme fonksiyonlarına insangücü katkısını azami yönde arttırıcı etkinliklere insangücü kaynakları yönetimi (İKY) denir.”<sup>38</sup>

“Bir örgütte; çalışan insanların etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazanılması ve geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması, örgütün amaçlarını çalışanlara benimseterek kuramsal mükemmelliğe gidilmesi ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır”<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Metin Opçin, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale’de Gıda Sektöründe Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), 55.

<sup>35</sup> Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Dönence Basımevi, 2000), 16.

<sup>36</sup> Mustafa Genç, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilere Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 6.

<sup>37</sup> John M. Ivancevich ve diğ., **Management Quality and Competitiveness** (Boston: Irwin, 1994), 304.

<sup>38</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Hikmet Seçim, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1994), 3.

<sup>39</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 32.

“İKY; örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içermektedir. Bunlar; personelin seçimi, performans ölçümü, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, çalışma ilkeleri ve ücretlerine ilişkin kararlar ve eylemlerdir.”<sup>40</sup>

İKY ile ilgili daha birçok tanım mevcuttur. Ancak, tanımlar farklı olsa bile tüm yorumlardaki ortak unsur İKY'nin endüstri ilişkilerine önemli boyutlar kazandırmış ve çalışma ilişkilerini değiştirmiş yeni bir kavram olduğudur. Tanımlamaların içinde ortak olan bir diğer önemli nokta ise örgütlerin ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleridir.

Günümüzdeki İKY, sadece iş alma, kayıt sicil tutma, isten çıkarma ve benzer rutin işleri değil, aynı zamanda bu tanımlanan geleneksel görevlerine ek olarak işyerine yeni teknolojiler sunmak, işyerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini diğer temel işletme fonksiyonları gibi yönetimin öngördüğü diğer görev ve sorumlulukları da üstlenmiştir. İKY'nin gelişim aşamaları içinde insan unsurunun stratejik önem kazandığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, İKY işletmenin stratejik planlamasında ana rol oynamakta olup, örgütün insan gücü, kar ve genel verimliliğinde stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Böylece, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesinde İKY'nin gittikçe artan stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

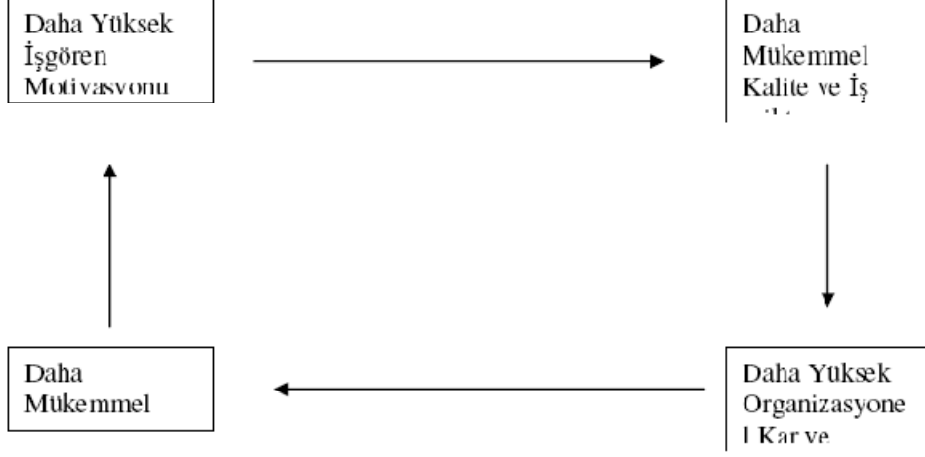
İKY'nin misyonu; insan kaynağını etkili ve verimli kullanarak firmanın hedeflerine varmasını sağlamak ve her düzeydeki işgören için tatmin edici bir iş hayatı sağlamaktır.<sup>41</sup> İKY'nin misyonu kısaca aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir.

---

<sup>40</sup> Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000),76

<sup>41</sup> Genç, **age**, 97.

### Şekil 1. İKY Misyonu



**Kaynak:** Micheal R CARRELL, Frank E. KUZM\_TS, Nobert F., ELBERT, Personel and Human Resource Management, Mc – Millan Pub. Corporation, New York, s.7,1992

İnsan kaynakları yönetiminin tanımını daha anlaşılır kılmak için öncelikle insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini incelemek ve zaman içinde personel yönetimini içererek nasıl de bir değişime uğradığına bakmak gerekmektedir.

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yönetim biliminin doğuşundan itibaren işletme açısından insanın öneminin farkına varılmıştır. Klasik iktisat yaklaşımı ile yönetim teorilerinin birleşmesi sonucunda, bir işletmenin meydana gelmesi için gerekli olan girdiler, tabiat, sermaye, girişimci ve insan olarak sıralanmıştır. Bilimsel yönetim anlayışının kabullenildiği ilk andan 1950’li yıllara kadar insan girdisinin önemi gerektiği kadar anlaşılammış, sermaye ve girişimci insan girdisinden çok daha önemli kabul edilmiştir. 1950’li yıllardan sonra ise girişimci kişi kadar onun yanında örgütte işgören ve üst yönetim kademelerinde görev alan üst yöneticiler değer kazanmaya başlamıştır. Sermaye, girişimci, insan ve tabiat olan önem sıralaması yerini girişimci, insan, tabiat ve sermaye olarak değiştirmiştir.

İnsanın içinde yer aldığı örgüt için vazgeçilemez bir girdi olmasının anlaşılması, her işletme için çalışanlarının değerli olduğu gerçeğinin fark edilmesiyle, ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi, eğitilmesi, ücretlendirilmesi vb konularda uzmanlaşmaya gidilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu gelişmeler sayesinde personel yönetimi kavramı önem kazanmıştır.

1970’li yıllara gelindiğinde üst yönetim kadrosunun örgüt içinde doğru işte doğru elamanı çalıştırdığı takdirde kimi zaman farklı birimlerde eksiklikler söz konusu olsa da ana faaliyetin aksamaya uğramadan devam ettiğini gözlemlemesiyle insan kaynakları yönetimi terimi ilk kez çalışanlarının stratejik önemini algılayan işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. 1980’li yıllarda organizasyonların varlıklarını sürdürmede ve amaçlarını gerçekleştirmede insanın değeri tartışılmayacak kadar net şekillendiğinde, organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlama çalışmalarının odak noktası haline insan kaynakları yönetimini taşımışlardır<sup>42</sup>.

1990’lı yıllara gelindiğinde ise insan kaynakları yönetimi çok daha karmaşık önemli bir noktaya gelmiştir. İşletmelerin hızla büyümesi, teknolojik gelişmeler, global rekabetin artması, işgücünün yapısındaki değişiklikler, insanların eğitim ve gelişim düzeyinin yükselmesi, yapılan yasal düzenlemeler ve sendikalaşma gibi eğilimler sayesinde insan kaynakları yönetimi kavramı gelişmiş ve işletmelerin üst yönetim kadrosu içinde yerini almıştır. Tarihsel yönden ilk kez kayıt tutan bir bölüm olarak ortaya çıkan personel bölümünün yöneticisi zaman içinde unvan ve görev bazında değişiklikler yaşamıştır. Bu değişiklikler Tablo 6’da görülebilir.

**Tablo 6: Personel Yöneticisinin Unvan ve Görevlerinin Değişimi**

YIL	GÖREV	ÜNVAN
1940’lar	Kayıt Tutma	Büro Elamanı
1950’ler	Personel İşleri	Nezaretçi
1960’lar	Personel İşleri, Çalışanların Günlük Sorunları	Alt Düzey yönetici
1970’ler	Çalışanlarla İlişkiler	Orta Düzey Yönetici
1980’ler	Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasıyla İlgili Sistemler Kurmak ve İlişkiler	Üst Düzey Yönetici

<http://www.zbmd.org/index.php?p=79>

Personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimine geçiş öncelikle insanın bir maliyet unsuru olarak görmekten uzaklaşıp, çağdaş yönetim anlayışı içinde değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesiyle başlamıştır. Başlangıçta personel

<sup>42</sup> Zeki Karaağaç, “Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1999), 7.



yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmemekteydi ancak İKY çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış, ya da kültür geliştirebilmelidir<sup>43</sup>.

Örgütlerde personel faaliyetleri çatısının genişlemesiyle, İKY bir taraftan kendi işlevlerini yerine getirirken, diğer taraftan örgüt içindeki diğer birimlere ve üst yönetim çalışanlarına destek ve danışmanlık hizmeti vererek diğer bölüm yöneticilerinin de insan kaynakları yöneticisi olma anlayışının örgüte yerleştirilmesi görevini üstlenmiştir<sup>44</sup>.

Yaşadığımız bilgi toplumu içinde her gün gelişen teknolojiyle birlikte örgütlere dayatılan en önemli unsur değişime karşı koymadan gelişimi destekleyen çalışanlarla varlığını korumak ve ileriye taşımaktır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin önemi çok net olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri ve Amaçları

İlke, bilimsel yöntemde nesnel gerçeğin belirgin özelliklerinin ve yasaların genelleştirilmesi ile elde edilen ve insana hem teorik çalışmalarında, hem de uygulama faaliyetlerinde yol gösteren genel dayanak noktasıdır<sup>45</sup>. İlkeler, belirli bir zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenir ve uygulamaya konulur. Her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulamaz<sup>46</sup>. Ancak ilkelerin doğruluğu tartışılmaya açık bir kavram olsa dahi ilkesiz bir yönetim anlayışından ziyade belirli ilkelere bağlı yönetim anlayışının varlığı daha etkin olacaktır. Uygulamada örgütler arası farklılıkları olan ve zaman içinde değişim yaşayan bazı ortak ilkeler insan kaynakları yönetimi içine kabul edilmiştir. Bu ilkeler, örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine olanak verir. İnsan kaynakları politikalarına yön veren bazı temel ilkeler verimlilik, kariyer, eşitlik, güvence, açıklık, gizlilik ve yansızlık ilkeleridir.

---

<sup>43</sup> Aykaç, age,32

<sup>44</sup> Mendonca,M,Kanungo,R.N.”Managing Human Resources; The Issue of Culture Fit.Journal of management Inquiry.c.3.s.2.(1994) :189

<sup>45</sup> <http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0lke> [15.05.2008]

<sup>46</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 16.

Verimlilik ilkesi işgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar<sup>47</sup>. Örgütlerin başarılı bir performans göstermeleri için sıralanan kritik başarı faktörlerinden biri olan verimli ve kendilerini işletmeye adanmış bir işgücü elde etmek insan kaynaklarının önemini belirgin kılar.

Kariyer ilkesi içinde, işe alınacak kişinin atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmış yani uzmanlaşmış olması öngörülür. Yapılacak iş önemli olduğu için işe girişte kişinin yaşı veya kıdemi değil, işle ilgili olarak geliştirdiği bilgi, beceri ve uzmanlık, ya da deneyim önem kazanır. Kariyer ilkesinin amacı yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi ve tutulmasını sağlamaktır.

Eşitlik ilkesi çalışanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının bütününde ancak özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalıdır. İşe göre adam yerine adama göre iş politikası izlendiği takdirde eşitlik ilkesinin varlığından söz edilemez.

Güvence ilkesi eşitlik ilkesi ve kariyer ilkesiyle birçok anlamda iç içe geçmiş durumdadır. Bütün çalışma yaşamını işletmeye aday çalışanların, işletmeden hizmet güvenliği beklmeleri, ağır bir suç işlemedikleri takdirde işini statüsünü ve buna bağlı olarak haklarını kaybetmeyeceklerinden emin olmak isterler<sup>48</sup>. Güvence ilkesi çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak konusunda oldukça etkin bir ilkedir.

Açıklık ilkesi içinde örgütün insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında tüm personelin destek ve katkısının varlığı gereklidir. Başta üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm işgörenlerin politikalar hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Herkesin anlayabileceği bir dilde hazırlanmış sözlü ve yazılı kaynaklarla bilgilendirme sağlanabilir.

Gizlilik ilkesi her ne kadar açıklık ilkesine ters bir uygulama olarak nitelendirilse de personele ait bazı konuların ve muhasebe departmanındaki bazı bilgi ve uygulamaların çalışanların aleyhine olacak şekilde gizli tutulmasının gerekliliği söz konusudur. Örgüt içinde işlemiş

---

<sup>47</sup> age,18

<sup>48</sup> [http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-kavrami-nedir-2\\_4505374.html](http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-kavrami-nedir-2_4505374.html) [02.03.2008].

olduğu bir kusur yüzünden cezalandırılan bir çalışanın cezası ve soruşturması da gizli yürütülmelidir.

Yansızlık ilkesi daha çok kamuda yerleştirilmesi ve uygulanması söz konusu olan bir ilkedir. Çalışanın yansızlığını sağlayarak siyasi amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacı söz konusudur. Birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel/mesleki gelişimine katkıda bulunmak; ikincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir<sup>49</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir: <sup>50</sup>

- İnsan kaynaklarının, işletmenin amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Örgütün amaçlarının çalışanların aracılığıyla elde edilmesi,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,
- Kaynakları örgütün ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
- İşgücünün gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması,
- Takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
- Uyum sağlayan ve “öğrenen” organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi,
- İşgücünün kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,
- Tüm işgücünün optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanması,
- İşgücünün örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,

---

<sup>49</sup> Barutçugil, age, 37.

<sup>50</sup> age, 38.

- İşgücünün niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm işletmenin performansının yükseltilmesidir.

### **3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

Örgütlerin yapısı içinde üstlendiği görevler açısından temel bir bölüm olan insan kaynakları departmanı örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlamak ve daha önce belirttiğimiz diğer amaçları gerçekleştirebilmek için çeşitli fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Planlaması, iş analizi ve iş tanımları, iş gören tedariki, seçme ve yerleştirme, eğitim yönetimi, kariyer yönetimi ve planlaması, ücret yönetimi, performans değerlendirme, işgören sağlık ve güvenliği, özlük işleri insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarıdır.

Bu çalışma insan kaynakları fonksiyonları içinde doğru işe doğru eleman seçme işlevini tanımlayacağı için insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımları, iş gören tedariki, seçme ve yerleştirme fonksiyonları daha ayrıntılı olarak diğer fonksiyonlar ise kabaca belirtilecektir.

#### **3.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu örgüt için yeterli ve gerekli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Bu amaçla örgütler belirledikleri amaçlar ve stratejiler doğrultusunda oluşturmuş oldukları plan ve programlar dâhilinde gereksinim duydukları işgücünün niteliksel ve niceliksel özelliklerini tanımlamak isterler. İnsan kaynakları planlaması bu amaca hizmet etmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak işgücünü, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır. Aynı zamanda insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörülme yönünde bir girişim olarak tanımlanabilir<sup>51</sup>.

İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel

---

<sup>51</sup> Bingöl, age, 123.

amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır<sup>52</sup>.

Bu tanımlamalar değerlendirildiğinde, insan kaynakları planlamasının; örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesi, emeklilik, işten uzaklaştırma gibi nedenlerle işten ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlerle alakadar beklenen boşalmalarla şimdi ya da gelecek için beklenen genişletme ve daralmalarla ilgili personel açısından öngörüü sağladığı bilinmektedir.

İnsan kaynakları planlaması örgüt içinde aşağıdaki işlevleri üstlenmelidir<sup>53</sup>.

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- Personel faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer örgütsel birimleri beslemesini sağlamak
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

Üstlendiği görevler açısından insan kaynakları planlamasının örgüt açısından önemi ise aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak
- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak

İnsan kaynakları planlamasının iki ana amacı bulunmaktadır. Birincisi işletme açısından gerekli olan optimum düzeyde elaman istihdam etmek, ikincisi ise çalışanlardan azami derecede istifade etmektir<sup>54</sup>. Bu iki temel amaç, örgütlerin en önemli maliyet unsurlarından

---

<sup>52</sup> Sabuncuoğlu, age, 28.

<sup>53</sup> age, 29.

<sup>54</sup> Bingöl, age, 24.

biri olan personel giderlerinin düşürülmesi açısından oldukça önemlidir. Bu iki amaç dışında insan kaynakları planlamasının nedenleri aşağıda belirtilmiştir<sup>55</sup>.

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamaları
- Mevcut personelin eğitim ve geliştirilmeleri
- Boş kadroların zamanında doyurulması
- Yeni işgörenlerin tedariki ve işe alınmaları,
- İşgücü maliyetlerini tahmin etme,
- Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek
- Yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına ve hatta yargı kararlarına göre hareket etmek
- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkartmak<sup>56</sup>,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak
- İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde global artış sağlamak

İnsan kaynakları planlaması genel anlamda çeşitli analiz teknikleri kullanarak geleceğe yönelik öngörüleme yaparak tahmini rakamlar belirlemek dahi olsa mutlaka somut temellere dayandırılmalıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi örgütün stratejileri, amaçları ve içinde bulunduğu koşullar insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesinde oldukça önemli bir rol oynar ancak en az bu etmenler kadar planlamayı etkileyen ve mutlaka dikkate alınması gereken farklı faktörlerde vardır. Bu faktörler, demografik, ekonomik, teknolojik, yasal değişiklikler, iş ve kariyere ilişkin tutumların değişmesi, örgüt içinde mevcut personelin niteliğidir.

Demografik etmenler nüfus, işgücü artışı, kadınların işgücüne katılması ve yüksek bilgi düzeyi olarak alt başlıklara indirgenebilir. Nüfus işgücünün kaynağıdır<sup>57</sup>. Dolayısıyla nüfusun yaş, cins bakımından dağılımı işgücü miktarı ve niteliği açısından önemlidir. İnsan kaynakları planlamasında dikkate alınması gereken ana etmen nüfus artışı içinde çalışma yeteneğine ve

---

<sup>55</sup> age, 25.

<sup>56</sup> Sabuncuoğlu, age, 30-31.

<sup>57</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncuoğlu, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001), 94.

isteğine sahip işgücünün artmış olacağına hesaba katılmasıdır. Bu rakamın artması insan kaynakları planlamasını kolaylaştırır. Nüfus sayısının artışı kadar işgücünün coğrafi açıdan dağılımının da bilinmesi planlama açısından yararlı olacaktır. Örgütler kuruluş ve faaliyet göstereceği yerleri belirlerken yeterli sayıda ve nitelikte işgücü kaynağına sahip olacağı alanları tercih ederler. Kadınların çalışma hayatına geçmiş yıllara oranla daha etkin katılması, nitelik ve eğitim yönünden kendilerini geliştirerek tarımsal ve üretim odaklı sektörlerden daha ziyade hizmet sektöründe aktif rol üstlenmesi insan kaynakları planlaması açısından işgücünün niteliğini ve sayısını pozitif yönde etkilemiştir. Yaşadığımız çağda yeni gelişmeleri yakalayabilmek, değişime ayak uydurabilmek için sahip olmamız gereken anahtar bilgi'dir. Dolayısıyla kendi varlığını korumak ve sürdürmek isteyen işgücü de örgütler gibi bu konudaki çıtasını ileriye taşımak zorundadır.

Örgütler birer açık sistem oldukları için dış çevre içinde gelişen ve değişen her olaydan mutlaka etkilenirler. Örgütlerin faaliyet gösterdiği ülkelerde yaşanan ekonomik gelişmelerden etkilenmemesi mümkün değildir. Yaşanan bir krizin varlığı, enflasyon oranlarındaki değişiklik ya da artan maliyetler insan kaynakları planlamasında da değişikliklere neden olacaktır.

Bu değişiklik iş hacmindeki daralma ve genişlemelerin etkisiyle değişen niceliksel işgücü ihtiyacı veya değişen pazarlara ve iş alanlarına göre farklılaşan niteliksel iş gücü ihtiyacının belirlenmesi biçiminde olmaktadır<sup>58</sup>.

Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, örgütleri etkilemektedir. Üretim, dağıtım, ulaştırma, iletişim gibi alanlardaki teknolojik değişimler, örgütlerin işleyişini mutlaka etkilemektedir. Üretimde çıktı miktarını değiştiren teknolojiler otomasyon sistemi gibi işgücünde azalmaya neden olduğu kadar işgücünün niteliğinin artırılması yönünde planlamayı etkileyebilir. Tıp alanında gelişen yeni teknoloji sayesinde yaşam süresinin uzatılması ve tedavi süresinin kısalmasıyla işgünü kayıpları aza indirgenmiştir. Daha çok işgücüyle yerine getirilen çeşitli faaliyetler yeni donanımlar sayesinde işgücünde eksilmeye neden olabilir. Planlama yapılırken bu değişimlerin mutlaka göz önünde tutulması gereklidir.

Faaliyet gösterilen ülkede hükümetin istihdam ve çalışma yaşamına ilişkim yapmış olduğu yasal düzenlemeler, örgütler açısından planlama alanında bağlayıcıdır. Çalışma saatlerinin

---

<sup>58</sup> Sabuncuoğlu, age, 32.

değiştirilmesi, emeklilik yaşının arttırılması veya azaltılması, işgörene tanınan yasal hakların değiştirilmesi gibi etmenler planlamayı mutlaka şekillendirecektir.

Yaşadığımız dönem içinde eğitim olanaklarının artmasıyla yaşanan gelişim sayesinde artık işgörenlerin çalıştıkları işe bakış açısında değişimler olmuştur. İşgörenler artık işi sadece hayatını ideme ettirebilmek için yapması gereken yükümlülükler olarak görmekten vazgeçmiş, bunun kendisine kazandırdığı saygınlığı ve sosyal statüyü önemser hale gelmiştir. Dolayısıyla işgören için çalıştığı yerde süreklilik kazanarak, yükselme olanağı bulmak önemlidir. Bu durum planlamada etkili olacaktır. Aynı zamanda üst düzey yöneticiler için yaşanan değişimlerde rakip firmalar arasında transferler de planlama yapılırken önemsenmelidir.

Örgütü içinde sahip olduğu personelin niteliğini belirleyerek gelecek için planladığı hedefler ve stratejiler doğrultusunda eksiklikleri belirlemelidir. Var olan eksiklikleri tamamlaması ve hangi yolun tercih edileceği planlama da değerlidir.

***İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri***, örgütler insan kaynakları planlaması yaparken birçok farklı yöntem kullanabilirler. Belirli bir durum için uygun olan yöntem, firmanın yapısına, üretilen ürünlere mevcut becerilere, kullanılan bilgi sistemine ve yönetimin felsefesine bağlı olarak belirlenir<sup>59</sup>. İşgücü envanteri yöntemi, organizasyon şeması ve iş tanımları, işgücü beceri envanteri, personel değişim oranı, zaman serileri yöntemi, delphi yöntemi, yönetsel yargıya dayanan yöntem ve regresyon analizi yöntemi insan kaynakları planlaması yapılırken örgütler tarafından kullanılan yöntemlerdir.

Elinde bulunan işgücünü en iyi şekilde değerlendirmek isteyen bir örgüt ilk etapta, elinde bulunan işgücünün ayrıntılı bir şekilde envanterini çıkarmalıdır. Mevcut işgörenlerin nicelik ve niteliği saptanmadıkça geleceğe dönük işgören gereksinmesini belirlemek oldukça güçtür<sup>60</sup>. İşgücü envanteri belli bir zaman içinde örgütte çalışan işgörenlerin toplu olarak özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Önce örgütteki her bölüm için tek tek yapılan bu çalışma daha sonra toplanarak tüm örgüt için hazırlanır. Bu sayede örgütün sahip olduğu toplam işgücü kapasitesi belirlenmiş olur. Örgütlerde çalışan işgücüne ait özlük dosyaları bulunsa da zaman içinde işgücünün niteliksel gelişmeleri dosyalara işlenmemiş olabilir. Zaman içinde işgücünün kazanmış olduğu yetenek, görgü, bilgi ve beceriler bu envanter sayesinde ortaya

---

<sup>59</sup> Bingöl, age, 26.

<sup>60</sup> Sabuncuoğlu, age, 36.



çıkarılabilir. Örgütler işgücü envanterini hazırlarken aşağıdaki özelliklere göre sınıflandırma yapabilirler<sup>61</sup>.

- İşletmenin birbirinden ayrı yerlerde kurulmuş iş yerlerine göre,
- Çeşitli iş yerlerinde çalışanlara göre,
- Çalışanların almakta oldukları ücretlerin seviye veya gruplarına göre
- Çalışanların cinsiyetlerine göre
- Çalışanların yaşlarına göre
- Çalışanların işletmedeki kıdemine göre
- Çalışanların yaptıkları görevlere göre

İnsan kaynakları planlaması yapılırken analiz aşamasında organizasyon şeması ve iş tanımlarının çıkarılması planlama açısından yararlı olacaktır. Hazırlanan şema üzerinde örgütte çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumluluklarıyla birlikte yükselme olanakları kolayca izlenebilir<sup>62</sup>. Bu yönüme çok yakın bir yaklaşım olan bir diğer yöntem ise tabandan tavana öngörümlemesidir. Bu yaklaşım, her bir birimdeki yöneticinin istihdam gerekleri hakkında daha fazla bilgili olduğu varsayımına dayandırılır. Yaklaşımına göre, örgütte birbirini izleyen her bir kademenin (en alt kademedden başlayarak) ihtiyaçları tahmin edilir, sonuçta ihtiyaç duyulan işgücünün tam bir öngörülmemesi yapılmış olur. Yöneticiler, mevcut durum ile geleceğe ilişkin olarak tahmin edilen işgücü düzeyini karşılaştırarak ve insan kaynakları departmanına içsel ve dışsal kaynakları incelemesi için yeterli zaman vererek, işgücü ihtiyaçlarını dönemsel olarak tasararlarsa etkili bir planlama yapabilirler<sup>63</sup>.

İşgücü beceri envanteri, mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Örgütün sahip olduğu işgören profilini net olarak ortaya koyar. Çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim geçmişi, sahip olduğu temel yetenekleri gibi bilgileri özet olarak içermektedir. Bilgilerin güncellenmesi planlamanın güvenilirliği açısından önemlidir.

---

<sup>61</sup> Ahmet Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülâkat Teknikleri** ( İstanbul: Çantay Yayınları, 2006), 9.

<sup>62</sup> Sabuncuoğlu, **age**, 35.

<sup>63</sup> Bingöl, **age**,127.

Personel devir oranı, Bir işletmede, belirli bir dönem içinde çalışan personelin o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder. Formülle gösteriliş şekli aşağıdaki gibidir.

$$PDO = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

$$OİS = \frac{\text{Dönem Başı İşgören Sayısı} + \text{Dönem Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

Genelde personel devir oranının yüksek olması örgütler tarafından hoş görülen bir durum değildir. Personel devir oranı yüksek çıkması bir örgütte, örgütün izlediği personel politikasında bazı yanlışlıkların var olduğunu düşündürmektedir. Personel devir oranının bütün örgütler için kabul edilmiş genel bir standardı söz konusu değildir. Örgütün yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve örgütün büyüklüğüne göre çıkan personel devir oranı farklı yorumlanabilir<sup>64</sup>. Mevsimsel işçilerin çalıştığı iş kollarında faaliyet gösteren örgütlerde personel devir oranının yüksek çıkması beklenen bir durum olduğu için yapılacak yorum farklı olacaktır. Personel devir oranının yüksek olması örgüt açısından aşağıdaki sorunların doğmasına neden olabilir:

- İşten ayrılanların yerine yeni eleman bulmak kolay değildir, en azından bir zaman kaybına neden olur.
- Yeni elemanların bulunması için verilen ilan bedeli, yapılan görüşme ve testler ya da ödenen danışmanlık ücretleri bir ekonomik kayba neden olur.
- Yeni eleman bulunsa bile onun işe yerleşimi ve uyumu kolay olmaz.
- Personel değişim oranının yüksek olması iş kazaları oranının da yüksek olmasına neden olabilir.
- Yeni elemanların eğitimi için harcanacak çaba yeni gider kaynakları demektir.
- İşletme tarafından işten çıkarma halinde kıdem tazminatı ödenecektir.
- Personel değişim oranının yüksek olduğu firmalarda ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir.
- Ayrılanların çokluğu diğer çalışan kesim üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.

<sup>64</sup> Sabuncuoğlu, age, 40.

Bütün bu sakıncalar değerlendirildiğinde personel devir oranının yüksek olmasının örgüt için çok büyük sorunlar yarattığı net olarak belirginleşir. Dolayısıyla personel devir oranı yüksek olan bir örgütün insan kaynakları sorumlusunun diğer bölüm yöneticileriyle iletişime geçerek bu oranın yüksek olmasının nedenlerini saptayarak çözüm yollarını bulması gerekir. Personel devir oranının sıfıra düşürülmesi genel anlamda pek mümkün olmamakla birlikte yüksek olmasının tüm zararlarına karşın sıfıra düşürülmesi de yararlı ve istenen bir durum değildir.

Planlama yapılırken kullanılan bir diğer yöntem olan zaman serisi yönteminde, belirli bir zaman kesiti içindeki her noktadaki personel sayısının bir bir barem oluşturmasıyla elde edilir. Daha sonra personel sayısı y ekseninde, zamanda x ekseninde olmak üzere grafik çizilerek ileriki yıllar için personel sayısı belirlenir<sup>65</sup>.

Planlama yapılırken kullanılan özel yöntemlerden biri de delphi yöntemidir. Yöntemin temeli, yönetsel görüşlerin bir araya getirilmesine dayanır. Genelde uzun dönmeli planlamalar için kullanılan bu yöntem için bir grup yönetici veya uzmanların görüşlerine başvurulur. Belirlenen bir konu üzerine hazırlanan anket çalışmaları isim vermeden yanıtlanmak üzere uzmanlara gönderilir. Daha sonra bir kişi, cevapları toplar ve özetler. Eğer görüşler arasında çok önemli farklılıklar varsa, bu özet görüşler farklı bireylere geri gönderilir. Grupta bulunan uzmanlar, bunları inceleyerek kendi yanıtlarıyla, diğer öngörüler arasındaki fark ve benzerlikleri ortaya çıkarırlar. Bu kişiler, farklı görüşlerinin nedenlerini de belirterek görüşlerini tekrar iletirler. Bu süreç, uzmanlar arasında ortak bir yaklaşım elde edilinceye kadar sürdürülür<sup>66</sup>.

Delphi yöntemine yakın olan ve planlamada önem kazanan bir diğer yöntem yönetsel yargıya dayanan öngörümlemedir. Bu yöntem, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları gibi bilgili bireylerin tahminlerde bulunmasını ifade eder<sup>67</sup>. Alanında uzman olan kişiler ve yöneticiler örgüt planlarına, geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak işgücü arz ve talebi konusunda tahminde bulunurlar. Planlama aşamasında kullanılan sayısal yöntemlere oranla kesinliği daha azdır ancak en alt kademe yöneticilerden itibaren örgütteki bütün yöneticileri kapsadığı için kapsamı daha geniştir.

---

<sup>65</sup> Can, Akgün, Kavuncuoğlu, *age*, 102.

<sup>66</sup> Bingöl, *age*, 129.

<sup>67</sup> Bingöl, *age*, 129.

Regresyon analizi ise planlama aşamasında kullanılan istatistiki yöntemlerden biridir. Bu teknikte geçmişteki insan kaynakları ihtiyaç düzeyi ile bir veya birden fazla değişken arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırmasını yaparak işgücü ihtiyacı tahmin edilir. Geçmişteki eğilim saptanarak aynı eğilimin gelecekte de süreceği varsayılır.

***İnsan Kaynakları Planlama Süreci***, dinamik bir çevrede ve işletmenin planlama süreciyle yakın ilişkilidir. İnsan kaynakları planlama çalışmalarına örgütün stratejik amaçları, vizyonu, misyonu ve insan kaynakları yönetimi felsefesi doğrultusunda başlanır. Planlama uzun ve kısa dönemler için yapılabilir. Planlama süreci sonunda kesinleşen planlarda zaman içinde değişiklikler yapılabilir.

İnsan kaynakları planlama süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama bilgi toplama ve analiz, ikinci aşama işgücü talebini öngörümleme, üçüncü aşama işgücü arzını öngörümleme, dördüncü aşama öngörümlenen arz ve talebi dengeleme, beşinci aşama bütçeye uyarlama, altıncı aşama üst yönetim onayı, nihai insan kaynakları planı ve uygulama, yedinci ve son aşama ise kontrol ve değerlendirmedir.

***1) Bilgi Toplama ve Analiz;*** bütün planlamalarda olduğu gibi insan kaynakları planlaması da yapılırken ilk aşama gerekli verilere sahip olmaktır. İnsan kaynakları planlamasının tanımında da belirttiğimiz gibi gelecekte ihtiyaç duyulan işgücü miktarını tahmin edebilmek adına geçmişteki verilere sahip olup onların üzerinden bir çıkarımda bulunulur. Örgütün sahip olduğu vizyon, misyon, stratejileri ve amaçları insan kaynakları planlarını belirlerken bu aşamada kullanılmaktadır. Gerekli bilgiler, geçmişten çıkarılır, hali hazırdaki durumla ilgili gözlemlerde bulunulur ve geleceğe yansıtılır<sup>68</sup>.

Bu aşamada yapılan ilk işlem örgütteki mevcut işgücü ile işlerin envanterini çıkartmaktır. İşgücü envanterini bir önceki başlık altında açıklamıştık. İş analizi ise, örgütün iç insan kaynakları açısından güçlü ve zayıf yönlerinin çıkarılması amacıyla başlangıç noktası olarak kabul edilen hali hazırda yürütülen işlerin analizinin yapılmasıdır. Bu çalışma sonucunda aşağıdaki sorulara yanıt aranır.

- Şu anda hangi işler mevcuttur?
- Her bir işin diğer işlerle ilişkisi ne şekildedir?
- Her bir işi kaç işgören yürütmektedir?

---

<sup>68</sup> Bingöl, age, 129.

- Her bir iş ne kadar önemlidir?

Planlamacılar yapılan bu analizleri kullanarak, hali hazırdaki beceriler ile gelecekte gerekli olacak beceriler arasında bir karşılaştırma yapabilirler. Böyle bir karşılaştırma planlamacılara tedarik, seçim ve eğitim ihtiyaçlarına ilişkin bir fikir verir<sup>69</sup>. Yapılan tüm bu analizlere ek olarak örgütsel yapı incelenir, örgütün gelecekte ne kadar büyüyeceği, yönetim kademelerinin çapının ne kadar olacağı belirlenir.

**2) İşgücü Talebini Öngörümleme;** işgücü talebini öngörülmemenin ana amacı, örgütün stratejisi, genel iş ve ekonomik çevre göz önünde bulundurulmak suretiyle gelecekte firmanın ne kadar sayıda ne nitelikte elamana ihtiyaç duyduğunu belirlemektir. Planlamanın zaman boyutu ne kadar kısa olursa yapılan öngörümleme o kadar başarılı olacaktır. Kuşkusuz öngörülmemenin başarılı olmasında zaman boyutu kadar yapılan analizlerin doğruluğunun önemi de çok büyüktür. İnsan kaynakları talebini belirlemek için öncelikle örgütteki her birimin personel ihtiyacı belirlenir ve daha sonra örgüt çapında personel talebi belirlenir.

Örgütün genel hedef ve planları çerçevesinde örgüt yapısı ve işlerdeki değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkiler. İnsan kaynakları planlamacıları, öncelikle gelecekte firmanın üretim miktarında meydana gelecek değişiklikleri, üretilecek yeni ürünleri, üretimden kaldırılacak ürünleri, satış miktarı durumu, örgütsel yapıda yapılacak değişiklikleri, kullanılacak teknolojik yenilikleri ve finansal durumu dikkatle incelemek durumundadırlar. Daha sonra bu değişikliklerin ne miktarda ve ne nitelikte insan kaynağı gerektireceğinin tahmin edilmesi gerekir<sup>70</sup>. Özellikle üretim alanında ürün çeşidi ve miktarında yapılacak değişmelerin işgücü talebinde önemli değişmelere neden olacağı bilinmelidir. Ancak işgücü tahmini yapılırken üst düzey yöneticilerinin nitelik ve sayılarının üretim hacmiyle yakından ilişkili olmadığı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir işletmede üretim niteliklerine bağlı olarak gelecekte olması gereken işgücü sayısı belirlenebilir. Bu hesaplama içinde bilinmesi gereken bilgiler gerçek personel ihtiyacı, yedek personel ihtiyacı ve ek personel ihtiyacıdır.

---

<sup>69</sup> Bingöl, age, 131.

<sup>70</sup> Bingöl, age, 133.

Gerçek personel ihtiyacı, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücüdür<sup>71</sup>. Yedek personel ihtiyacı, örgütlerde devamsızlık, hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade eder. Ek personel ihtiyacı ise işten çıkmalar nedeniyle ortaya çıkar.<sup>72</sup>.

İşgücü talebi belirlenirken, terfi, nakil ayrılma gibi nedenlerde ortaya çıkan personel açığı, örgütün kullanmakta olduğu teknolojinin değişmesi, örgütün geçmişteki personel devir ve devamsızlık oranlarının da dikkate alınması gerekmektedir.

İşgücü talebini öngörümleme insan kaynakları uzmanı için basit bir görev değildir. Talebi etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı oldukça dikkatli bir şekilde tüm bu faktörleri dikkate alarak sonuca ulaşmalıdır.

**3) İşgücü Arzını Öngörümleme;** insan kaynakları planlaması yapılırken işgücü talebini öngörümlemek kadar, söz konusu olan talebin karşılanıp karşılanamayacağını da öngörmek gereklidir. Planlama uzmanı içsel ve dışsal faktörlerin analizi esasına dayanarak işgücü arzını da öngörümleyebilir.

İçsel işgücü arzını öngörümleme, mevcut işgören envanterinden yola çıkarak gelecek dönemde işletmenin sahip olması gereken personel sayısını belirginleştirir. Yapılan analizler özellikle işgücü envanteri incelenir. Örgüt içinde üretim ya da teknoloji açısından olası değişiklikler olması durumunda, söz konusu olabilecek personel ihtiyacını karşılamak üzere mevcut işgörenlerin terfi, nakil ya da yeniden eğitilebilme alternatifleriyle karşılanıp karşılanamama durumu araştırılır. Bu çalışmalar sonucu planlamacı elde edilen verileri kullanarak işgücü arzını belirlemeye çalışır. İçsel işgücü arzı belirlenirken üç farklı teknik kullanılabilir. Bu tekniklerin hepsinin temelinde yatan neden örgüt içinde olması muhtemel bir pozisyon boşluğunda, pozisyonun vakit kaybetmeden doldurulmasını sağlayarak örgütü, düşük performans, yüksek personel devir hızı, zaman kaybı, dış tedarikten kaynaklı yüksek maliyet gibi negatif etkilerden korumaktır.

İçsel işgücü arzını belirleyen tekniklerden ilki yeniden yerleştirme şemalarıdır. Kısa vadeli planlamalar için kullanılmakta ve örgüt içinde çalışanları işe hazırlamaya yardımcı

---

<sup>71</sup> Sabuncuoğlu, age, 44.

<sup>72</sup> Savaş, age, 11.

olmaktadır. Yeniden yerleştirme planlaması, firmadaki pozisyonlarda hali hazırda yer alan ve gelecekte yer alması düşünölen personel belirtilen şemalara uygun olarak geliştirilir. Potansiyel terfiler ve gelişimle ilgili ihtiyaçlar, çalışanların performans düzeylerine göre ortaya konur. Yöneticiler veya yönetici adayları, belirtilen şemada iş unvanı altında doğrudan sıralanırlar. Daha sonra potansiyel boşalmaları doldurması olası olan bireyler de, mevcut performans durumları ile ilerleme potansiyel düzeyleri belirtilerek ismen sıralanırlar<sup>73</sup>. Kısaca, bir pozisyon boşaldığında listede bulunanlardan en uygun olan terfi ettirilerek pozisyon doldurulur. Şemada ismini gören işğörenler, pozisyonun gereklerine göre kendilerini hazırlayıp yetiştirebilirler.

Markow analiz zincirleri de, örgüt içi işğören arzını belirleyebilmek için kullanılan yöntemlerden biridir. İşğören sayısı en az 50 olan büyük çaplı örgütlerde kullanılabilir. Örgütlerde her dönem yeni işe başlayanlar, bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bir bölüme veya örgüt dışına işğören geçişleri olabilmektedir. Markow analiz zincirleri bu türdeki iş hareketlerinin analiz edilmesi sayesinde örgüt içindeki birimler bazında işğücü arzını planlamayı sağlayan bir yöntemdir<sup>74</sup>.

Örgütsel yedekleme ya da bir diğer adıyla ardışık terfi planlaması, işğücü arzı belirlenirken özellikle üst düzey yönetim pozisyonları için adayları belirleme ve hazırlama çalışmasıdır. Kariyer geliştirmeyle birebir ilişkili olan bu teknik proaktif, uzun dönemli ve geliştirmeye yöneliktir. Bu teknik sayesinde örgütün gelecek içinde gereksinim duyabileceği üst düzey yöneticiler için bir aday havuzu oluşturulmuş olur.

İçsel işğücü arz tahminleri, geçmişe doğru indirgenerek firmada mevcut işğücünde görölen eğilimlere ve hareketlere dayandırılmalıdır.

Örgütler için işğücü arzının içsel kaynaklarla kapatılması tercih edilen bir uygulama olsa da kimi zaman örgütler işğücü talebini dışsal kaynaklardan da karşılamak zorunda kalabilir. Özellikle örgütler yatırımlarına yenilerini eklediklerinde dışsal işğücü arzı önem kazanmaktadır. Dışsal çevre işğücü arzını öngörümlerken, çalışmamızda daha önce

---

<sup>73</sup> Bingöl, age, 135.

<sup>74</sup> Bingöl, age, 136.

değindiğimiz planlama çevresini oluşturan faktörler kadar aşağıda sıralanan faktörlerin durumu incelenerek, firmanın işgücü talebinin karşılanıp karşılanmayacağı belirlenir<sup>75</sup>.

- Örgütün ilişkide bulunduğu emek piyasasına doğru işçi göçü ve bu piyasadan dışarıya doğru işçi göçü,
- İşgücüne katılan ve ayrılan bireyler,
- İşgücü yapısındaki değişiklikler,
- Rakip işverenlerin eylemleri,
- Öğrenim, emeklilik
- Çalışma koşullarıyla ilgili ulusal ve uluslar arası sözleşmeler,
- Öğretim kurumlarından mezun olacak birey sayısı,
- Şimdi istihdam edilmeyen kesimlerin istihdam edilme olasılığı,
- Verimlilikte veya çalışma uygulamalarındaki değişiklikler,
- Yerel konut ve ulaşım durumu.

**4) Öngörülen Arz ve Talebi Dengeleme;** planlama süreci içinde analiz aşamaları bitirilip, belirli bir dönem için olası işgücü arz ve talepleri belirlendikten sonra dördüncü aşamaya yani arz ve talebi karşılaştırarak dengeleme aşamasına geçilir. İşgücü arzı, planlama yapılan dönem içinde öngörülen talebi karşılamaya yetmeyebilir veya içsel işgücü arzı talep için fazla gelebilir. Bu durumlarda örgütler belirlemiş oldukları insan kaynakları politikaları üzerinde değişiklikler yaparak, bazı önlemler alarak arz ve talebi dengeleme yoluna gidebilirler.

Yürütülen çalışmalar sonucunda talebin, içsel ve dışsal işgücü arzıyla karşılanamama riski söz konusuysa insan kaynakları sorumlusunun alabileceği önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>76</sup>.

- Öncelikle yeni personel tedarik yaklaşımları kullanılır. Örgüt, geçmişte olduğundan veya analizi yapılan işgücü piyasalarından farklı piyasalara başvurma yoluna gidebilir.
- Örgüt, özendirici ücretler veya çeşitli şekillerde ödül programları sunmak suretiyle işgören adaylarını firmaya çekebilir.
- Örgüt, örneğin dört-günlük çalışma haftası, esnek çalışma saatleri, bilgi ve iletişim teknoloji araçları sayesinde yer ve zaman kavramalarından bağımsız çalışma, kısmi

---

<sup>75</sup> age,139.

<sup>76</sup> age,140.



sürelî istihdam, çocuk bakım merkezleri gibi çekici önlemlerle işgücü arzını arttırabilir.

- Bir başka önlem olarak, işgücü piyasasındaki, istihdam edilmeleri için gerekli niteliklere sahip olmayan bireyleri firmadaki pozisyonlara hazırlamak maksadıyla özel eğitim programları gerçekleştirilir.

Bu önlemlere karşın yeterli sayıda ve nitelikte işgücü arzı temin edilemediği takdirde, örgüt talep öngörümlemelerini değiştirme yoluna gidebilir. Deneyim örgüt için işe alım veya terfi etmede önemli bir unsur iken, arzın az olması durumunda bu politikasını değiştirerek işgücünün deneyim açığını eğitim ile kapatmayı tercih edebilir.

Örgütlerde işgücü arzının talebi karşılayamaması söz konusu olduğu kadar içsel işgücü arzının talepten fazla olması da karşılaşılan durumlardan biridir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında örgüt insan kaynakları sorumlusunun alacağı önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>77</sup>.

- Haftalık çalışma saatleri azaltılabilir. Sürekli 40 saatlik hafta yerine, örneğin her bir işgörenin çalışma saati günde 1 saat azaltılabilir. Bu azaltma ancak saatlik işçiler için söz konusu olabilir.
- Bazı mevcut çalışanların erken emekliliği düşünülebilir.
- Arz fazlalığını gidermek için başvurulacak son bir çözüm ise, işgücünün bir kısmını işten çıkartmaktır.

İşgücü arz ve talep dengesinin sağlanması, örgütler için gelecek faaliyetlerinin sorunsuz yürütülmesi açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla örgütler, bu dengeyi sağlayarak insan kaynakları planlamasına yansıtma zorundadırlar.

**5) Bütçeye Uyarlama;** örgütler yaptıkları her işte olduğu gibi insan kaynakları planlamasını hazırlarken bütçeye bağlı olarak hareket etmek zorundadırlar. Hazırlanacak olan plan bütçe olanaklarıyla sınırlı olacağından, bütçeyi düşünmeden hazırlanan bir planın geçerliliği olmayacağı gibi planlamacı için zaman ve emek kaybına neden olacaktır. Yürütülen analizler sonucu işgücü arzı ve talebi belirlendikten sonra karşılaştırılarak dengelendirilse bile plan içinde ortaya çıkan maliyet, örgütün işgücü harcamaları için bütçeden ayıracağı kısmın

---

<sup>77</sup> age,141.

üzerinde ise bu maliyetlerin düşürülmesi, alınması söz konusu işgücü sayısının azaltılması veya niteliksel yönden daha zayıf kişilerin istihdam edilmesi gerekebilir.

**Üst Yönetim Onayı, Nihai İnsan Kaynakları Planı ve Uygulama;** planlama sürecinin tüm aşamaları dikkatle izlendikten sonra, örgütün gelecekte çeşitli bölümlere ne kadar sayıda ve ne nitelikte işgören istihdam edileceğini ayrıntılarıyla gösteren bir insan kaynakları planı hazırlanır. Bu plan sayesinde örgütte insan kaynakları açısından aksayan noktalar, eğitim ihtiyaçları belirlenir, emeklilik ve tedarik programları hazırlanabilir. Plan tamamlandıktan sonra üst yönetimin onayından geçirilir ve örgütteki tüm birim yöneticilerine, sendikalara veya işçi temsilciliklerine gönderilir. Uygulamaya geçmesi ise, tüm bu işlemlerin bitiminden sonra olmaktadır.

**Kontrol ve Değerlendirme;** örgütlerin en önemli sermayelerinin insan olduğu gerçeği üzerine dayanarak, hazırlanan planların başarılı olup olmadığını denetlemek gereklidir. Kontrol ve değerlendirme yapılabilmesi için gerekli, verilerin hızlı şekilde toplanması önemlidir. Hazırlanan programı denetlemek için, oluşturulmuş kadro ihtiyacı ile fiili durum, oluşturulmuş amaçlara karşın verimlilik düzeyi, arzu edilen oranlara karşın fiili personel akışı, yapılan analizler sonucu elde edilen çıktılara karşın program sonuçları, bütçelere karşın işgücü ve program maliyetleri karşılaştırılabilir. Sonuçlarda sapma söz konusuysa nedeni araştırılır ve çözüm yollarına gidilir.

**İnsan Kaynakları Planlamasında Olumsuz Faktörler,** İnsan kaynakları planlaması zor ve karmaşık bir süreçtir. Örgütlerin açık bir sistem olmaları nedeniyle dış kaynaklı çok fazla nedene bağlı olarak değişmektedir. Planlama faaliyetleri dikkatli ve sürekli yapılsa bile, her zaman doğru ve güvenilir sonuçlar verememesinin nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Planlama en az 5 yıl geçmişe dayandırıldığı takdirde gerçeğe yakın sonuçlar verebilir. Örgütlede güvenilir bilgi sistemi kurulmamış olabilir.
- Planda belirtilmiş yeni uygulamalar işgören tarafından dirençle karşılanabilir.
- Yapılan planlamanın tüm örgüt birimleriyle bütünleştirilemeyebilir.
- Ekonominin çok değişken olduğu dönemlerde, öngörümleme yapmak çok zor olabilir.

### 3.5.2. İş Analizi ve İş Tanımları

İş analizi, bir örgütün yürüttüğü işler ile ilgili bilgileri toplama, işleri detaylı olarak analiz etme ve diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları için temel oluşturma faaliyetidir. İş analizleri; yapılacak işle ilgili işlevler, kullanılan yöntemler, teknikler, aletler, makineler hakkında bilgiler ve üretilen mal ve hizmetler hakkında veriler toplamaktadır. Bu veriler; işin cinsi, harcanan zamanı, kullanılan iş araçları, malzemeleri, işin yapılması için gerekli yetenek, tecrübe, bilgi ve sorumlulukları ve işin hangi çalışma koşulları altında gerçekleştirildiğini kapsamaktadır<sup>78</sup>. Daha sonra bu bilgiler iş tanımları ve iş gerekleri biçimine dönüştürülerek özet bilgi haline getirilir ve ihtiyaç olduğunda kullanılmak üzere depolanır. Her örgüt kendi yapısına uygun iş analizi yöntemleri uyguladığı ve sonuçlarını farklı alanlarda kullanmak üzere depoladığı için farklı iş analizi tanımlamaları mevcuttur. Örneğin Bingöl, iş analizi, işleri tanımlama ve kaydetme ile işi ifşa etmek için zorunlu olan becerileri ve diğer gerekleri belirtme süreci, daha açık bir ifade ile ise insan kaynakları yönetimi programının esasıdır<sup>79</sup>. Kozak ise iş analizini, bir iş ile ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlendirilmesi olarak tanımlamaktadır<sup>80</sup>. Yapılan tüm iş analizi tanımlamalarının ortak noktası ise işle ilgili bilgileri toplaması ve sistematik bir şekilde daha sonra kullanılmak üzere kullanıcıya sunmasıdır.

İş analizi insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının neredeyse tümüyle birebir ilişki içindedir. Personel tedariki ve seçimi, ücretlendirme, iş değerlemesi, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi vb. süreçlerin yürütülmesinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılır. İş analizi, seçim, terfi, performans değerlendirme gibi istihdam kararlarının alınmasında kullanılan yöntemleri yasal olarak geçerli hale sokabilmek için zorunludur ve aynı zamanda başka amaçlara da hizmet eder. İş analiziyle elde edilen verilerin kullanıldığı yerlerden biri iş tanımları ve iş değerlemeleridir. Veriler aynı zamanda personel seçiminde de kullanılmaktadır. İşe alma ve yerleştirme örgütte insan kaynakları sorumlusunun üstlendiği en zor görevlerden biridir. Örgüte yeni elaman alınırken, boş olan pozisyondaki işin gerekleriyle işe başvuran adaylar arasında uyum olup olmadığı belirlenmelidir. Bu bağlamda iş analizi, doğru işe doğru elaman seçme aşamasında anahtar rollerden birini üstlenir. İş analizi sonucu

---

<sup>78</sup> Yüksel, **age**, 82.

<sup>79</sup> Bingöl, **age**, 85.

<sup>80</sup> Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325, 2001), 6.

elde edilen veriler sayesinde örgüt içindeki eğitim ve geliştirme planları netlik kazanabilir. Veriler, kimin hangi konularda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasına yardımcı olur. Örgüt içinde her pozisyon için belirlenen görevler konusunda yönetim ve işçi sendikaları arasında ortak bir anlayış geliştirerek iş uyuşmazlıklarının ortadan kalkmasına neden olur. Elde edilen veriler örgüt dışında, bu tarz bilgilere ihtiyaç duyabilecek okullara, öğrencilere ve yeni mezun potansiyel işgücü adaylarına yardımcı olur. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak ve gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu iş gücünün özelliklerini belirlemek.
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir pozisyona ve işe ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin görece önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak

Günümüzde modern iş analizi, iş kavramını mevcut iş ve yeni iş olmak üzere iki ayrı durumunun olduğunu varsayar. Örgütler mevcut iş analizlerini süre gelen işlerde geliştirilmiş metot ve süreçleri bulmak adına yaparlar. Yeni iş analizi ise halen yapılmayan ancak yapılması düşünülen işlerin ideal sürecini ve gelişimini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Mevcut işlerin analizi fikrini benimseyen yaklaşım Geleneksel Yaklaşım, gelecekte yapılacak işlerin analizi fikrini benimseyen yaklaşım Stratejik Yaklaşım'dır<sup>81</sup>. Geleneksel yaklaşıma

---

<sup>81</sup> Kozak, age, 15-16.

bağlı yapılan iş analizi çalışmaları işlerin parçalara ayrılarak gözlenmesi ve temel unsurlarının kaydedilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Stratejik yaklaşımda yeni çalışma sisteminin analizi ve tasarımındaki en önemli aşama çalışma sisteminin belirlenmesidir. Bu analiz tekniği ile yeni iş ile ilgili her türlü detay ayrıntılarıyla belirlendiği için işlerin uygulamaya konulması sorunsuz gerçekleşmektedir.

**İş Analizi Süreci**, örgütler, işlerin geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde kendi yapısına en uygun olan tekniği seçmektedirler. Dolayısıyla standart bir iş analizi süreci tanımlaması yapmak mümkün değildir. Ancak genel anlamda iş analizi süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama verilerin toplanması, ikinci aşama ise verilere dayanarak iş tanımları, iş standartları ve iş şartnamelerinin hazırlanmasıdır. İş analizi çalışmaları oldukça zaman alan ve yorucu bir iştir. İş analizi çalışmalarına başlanmadan önce analizin başarıyla yürüyebilmesi için bazı kararların alınması, yönetici-işçi işbirliğinin sağlanması ve planlamaya gidilmesi işlerin kolay yürütülmesi açısından bir zorunluluktur. Yönetici-işçi işbirliğinin sağlanması durumunda örgütte çalışan işgücünün çalışmaya yardımcı olarak süreci kolaylaştıracağı açıktır.

İş analizi çalışmaları aşağıda belirtilen alanlarda bilgi sağlamaya yöneliktir<sup>82</sup>.

- Temel görevleri yerine getirmesi için en kadar zaman harcaması gerekir?
- Görevler, bir iş içerisinde nasıl gruplanmaktadır?
- İşgören performansının iyileştirilebilmesi için bir iş, nasıl tasarlanabilir?
- Belirli bir işi ifa etmek için hangi tür becerilere ihtiyaç duyulmaktadır?
- Belirli tipteki bir iş için hangi tür kişiler uygun olabilir?
- Hangi görev grubu, bir takım veya küçük bir grup tarafından ele alınabilmektedir?

İş analizi yapılmasının genel amacı sıraladığımız alanlarda bilgi edinmek olsa da, iş analiziyle ilgili planlama yapılmadan önce işlerle ilgili hangi bilgilerin elde edilmek istendiğinin kararlaştırılması gerekmektedir. İş analiziyle birlikte elde edebileceğimiz bilgiler işin içeriği, işin çerçevesi ve iş gerekleridir.

İş analizinden elde etmek istenilen amaçlar belirlendikten sonra, iş analizcilerinin seçimi ve eğitimi iş analizi sürecinin ikinci adımını oluşturur. İş analizi süreci oldukça dikkat isteyen ve zor bir süreçtir. Analizin başarıyla sonuçlandırılması, analizi yürütecek olan kişi veya takıma

---

<sup>82</sup> Bingöl, age, 88-89.

bağlı olarak değişeceğinden analizi yapan kişilerin teknik bilgi açısından donanımlı, sosyal konuları inceleyip araştırarak bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir. Analiz sürecinin başarıyla tamamlanmasında özen ve dikkat çok büyük yer kapladığından dolayı kişisel hataları ve ihmalleri en aza indirgeyebilmek için iş analizinin tek bir analizci dışında takım çalışması şeklinde bir ekip tarafından yürütülmesi daha yararlı olacaktır.

İş analizi ile ilgili bir ekip oluşturulmasına karar verildikten sonra üzerinde durulması gereken diğer bir önemli karar ise iş analizi ekibinin kaç kişiden oluşacağıdır. Analizci sayısı gerekenden az olursa, kişi başına düşen işgören sayısı ve iş sayısı artacağından, incelenecek hususlarda ihmaller ve gözden kaçma olabilir. Analizci sayısının gerekenden fazla olması durumunda ise personelde çok fazla kişiyle muhatap olmaktan dolayı bıkkınlık yaşanabilmesi olasılığı ve ekip arasında koordinasyon eksikliği olasılığı vardır. Bu tip negatif etkilerden dolayı, örgütler en uygun analizci sayısını belirlemelidir.

Bu durum için aşağıdaki formülden yararlanılabilir<sup>83</sup>:

$$A = \frac{İ}{G \times S}$$

A = Analizi yapacak kişi sayısı  
İ = Görüşme yapılacak işgören sayısı  
G = Ortalama görüşme sayısı  
S = Bütün görüşmelerin toplam gün sayısı

İş analizi ekibi seçilirken analizci olabilmek için sahip olunması gereken kişisel ve zihinsel niteliklere sahip analizcilerin ekipte olmasına özen göstermektir. Analizcide bulunması gereken kişisel nitelikler aşağıda belirtilmiştir<sup>84</sup>.

- Başkalarıyla uyum içinde geçinebilme,
- Başkalarıyla görüşme ve konuşma yeteneği,
- İyi görünümlü olma,
- Anlayışlı ve sabırlı olma,
- Nazik, sıcak ve dostça davranabilme,
- Tarafsız olma,
- Kendine güven.

Analizcinin taşıması gereken zihinsel yetenekler ise aşağıda sıralanmıştır<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> Bingöl, age, 91.

<sup>84</sup> age, 92.

<sup>85</sup> age,92.

- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği,
- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği,
- Kelimeleri anlama ve etkili kullanma yeteneği,
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği,
- Kendi başına çalışma yeteneği.

İş analizi ekibinde olması gereken eleman sayısı ve elamanların nitelikleri belirlendikten sonra analizcilerin seçimi yapılmalıdır. Analizcilerin seçimi ve eğitimi verilerin sağlıklı bir biçimde toplanması ve değerlendirilmesi açısından önem kazanmaktadır. Analizcilerin seçimi, örgüt içinden, örgüt dışından ve analiz işlerinde uzmanlaşmış danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan yapılabilir. Örgüt içinden oluşturulacak bir ekip söz konusuysa, örgütteki her bölüm için ayrı bir temsilcinin ekip içinde yer almasına; örgüt dışı kaynaklardan oluşturulacak bir ekibe ise, analize başlamadan önce örgüt hakkında gerekli ve yeterli bilgilerin verilmesine özen gösterilmelidir.

İş analizini yapacak olan kişiler belirlendikten sonra, iş analizi süreci içinde analizcilerin eğitilmesi gerekmektedir. Eğitim çalışmaları esnasında, analizcilere analizlerin nasıl yürütüleceği hakkında bilgi verilmeli; neyi, nasıl yapacaklarını ve kullanacakları formlar hakkında bilgi veren dersler anlatılmalı ve yararlanabilecekleri yayınlar verilmeli, personelle yapacakları görüşmelerin bir uygulaması yaptırılmalı karşılaşılabilecekleri olası sorunlar hakkında çözüm yolları anlatılmalıdır.

***İş Analizinde Kullanılan Yöntemler,*** iş analizi ekibi oluştuktan ve iş analizi süreci planlandıktan sonra iş analizi ekibinin vermesi gereken önemli karar iş analizi verilerinin hangi yöntemle toplanacağıdır. İş analizi ekibinin örgüte en uygun yöntemi seçmesi için bilgi toplama yöntemlerinin her birinin avantaj ve dezavantajları ile ilgili bilgi sahibi olması gerekmektedir. Analizciler, analize başlamadan önce kendini işgörelere tanıtmalı ve orada bulunma amaçlarını açıklamalıdır. İşgörelere bu çalışma esnasında ne gibi beklentileri olduğunu da net olarak ortaya koymaları gerekmektedir. Analizciler kendi kişisel yorumlarını analize hiçbir şekilde yansıtmamalıdır. Bu nokta özellikle veriler görüşme, gözlem gibi yöntemlerle toplanılıyorsa önem kazanır. Dikkat gösterilmesi gereken son bir nokta ise, analizcilerin yapılan iş ile ilgili özet bilgi sahibi olmalarının gerekliliği ve gerektiğinde işgörelere güvenini kazanabilmek için bu bilgilerini göstermelidir. Bu bilgilerin gösterilmesi

sırasında abartıya kaçılmamalı, ağırlıklı olarak işgörenlerin bilgilerini aktarmasına izin verilmelidir.

**1) Gözlem Yöntemi;** belirli bir işin gereklerini yerine getirmede söz konusu olan görev ve ödevleri tanımlama yöntemidir. Bu yöntem, analizcinin, işgöreni normal bir iş gününde işlerini yaparken gözlemlemesini ve bu gözlemlerini sistemli olarak kayıt etmesi esasına dayanır<sup>86</sup>. Gözlem yönteminden işlerde el becerilerini kullanma ile ilgili bilgileri toplamak için yararlanır. Gözlem yöntemi gözlem yapılırken hiçbir malzeme kullanmayıp sonradan kâğıda aktarma şeklinde uygulanabileceği gibi, işlerin gözlem sırasında videoya kaydedilmesi ya da gözlem sırasında bir kâğıda ya da forma not alma şeklinde de uygulanabilmektedir<sup>87</sup>. Gözlem yönteminden istenen faydaların elde edilmesi için gözlem sırasında ve sonrasında elde edilen bilgilerin vakit geçmeden kaydedilmesine, gözlemlenen iş birkaç kısımdan meydana geliyorsa tüm kısımların ve bu işi yapan işgörenlerin tamamının incelenmesine, gözlemin işçilerin haberi olmadan ya da haber verildiyse onları rahatsız etmeyecek bir seviyeden izleyerek yapılmasına dikkat edilmelidir<sup>88</sup>. Bunun yanında analizcinin kayda geçirilecek tüm faaliyetleri görebilme yeteneğine sahip olması, gözlem esnasında işgörenlerin doğal çalışma ortamlarında bulunmaları ve gözlem sonrasında netlik kazanmayan ve anlaşılmayan noktaların bölüm yöneticisine danışılarak netlik kazandırılması da gözlem yönteminden istenen sonuçların elde edilebilmesi açısından bağlayıcıdır.

Bu yöntemin en büyük avantajı analizciye ilk elden bilgi alma olanağı sağlamasıdır. Gözlem yöntemi analizcinin iş çevresini, kullanılan alet ve donanımları, diğer çalışanlarla o işi yapan işgören arasındaki ilişkiyi ve işin yapılış şeklini görmesine imkân sağlar. Bunun sonucu olarak da işlerin yanlış anlaşılması olasılığını en aza indirir<sup>89</sup>. Gözlem yönteminin en büyük dezavantajı ise, yöntemin uygulanması sırasında gözlendiğini hisseden işgörenlerin işlerini daha düşük performansta veya eksik yapmaları ya da bunun tam tersi işlerini olduğundan daha abartılı ve yüksek tempolu göstermeye çalışmalarıdır. Bu durumda analizin doğruluğu tehlikeye girmektedir.

---

<sup>86</sup> Bingöl, **age**, 92.

<sup>87</sup> Kozak, **age**, 52.

<sup>88</sup> Betül Gümüş, “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 26.

<sup>89</sup> <http://www.job-analysis.net/G013.htm> [04.05.2008].



Gözlem yöntemiyle, daha fazla zihinsel faaliyet gerektiren işlerle, iş sürecinin uzun olduğu işlerde sağlıklı veriler elde etmek oldukça zordur. Belirtilen nedenlerden dolayı gözlem tekniği sadece, çalışma daha çok otomatik olarak denetlendiğinde, bedensel olduğunda ve iş süreci oldukça kısa olduğunda kullanılmalıdır<sup>90</sup>.

**2) Görüşme Yöntemi;** işi yapanlarla konuşarak iş hakkında bilgi edinmeye çalışma faaliyetidir. Gözlem yönteminde eleştirilen eksiklikler ve aksaklıklar görüşme yöntemi ile giderilebilir.

Bu yöntemde analizci iki tür yol izleyebilir. Birincisi yapılandırılmamış görüşme şeklini uygulamaktır. Bu tip görüşmelerde çalışmanın amacı ve görüşmede üzerinde durulacak konular belli olmakla birlikte sorular önceden hazırlanmamaktadır ve sorular görüşmenin akışına göre sorulmaktadır. Görüşmelerde yoğunlaşma, dikkatli dinleme ve not alma son derece önemlidir. Yapılandırılmış görüşmelerde ise sorulacak sorular önceden hazırlanmıştır. Bu tip görüşmelerde yöntemi uygulayacak kişilerin iş ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmalarına gerek yoktur. Daha önceden hazırlanmış sorular sorularak iş analizi verilerine ulaşılmaya çalışılır. Görüşme yönteminde soruların önceden hazırlanmış olması ve sıkı bir şekilde görüşme sırasında bu sorulara bağlı kalınması bazen görüşmelerin etkinliğini azaltmaktadır<sup>91</sup>.

Görüşme sırasında iş analizcisinin karşısındaki ile dostça ilişkiler kurabilmesi, karşısındakine güven vermesi ve işgöreni iş analizinin yararları konusunda ikna etmesi son derece önemlidir. Analizci olası kızgınlıkların ve yanlış anlaşılımların önüne geçmek için görüşme sırasında mümkün olduğunca teknik terimlere girmeden işgörenin anlayacağı bir dilde konuşmalıdır.

Görüşme yönteminin en büyük avantajı hem düşünsel hem de davranışsal bütün işler için kullanılabilir olmasıdır. Bu yöntem sayesinde, görüşme yapılan kişilerin ve analistin anlamadığı kısımlara karşılıklı etkileşim sayesinde anında açıklama getirilebilmektedir. Görüşmenin yüz yüze yapılması ile iletişim sorunları ortadan kalkmaktadır. İşgörenlerin bilgilerin toplanma sürecine birebir katılımı da daha sonra meydana gelebilecek olayları ve tepkileri önlemektedir<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Bingöl, **age**, 93.

<sup>91</sup> <http://www.job-analysis.net/G011.htm> [04.05.2008].

<sup>92</sup> Gümüş, **age**, 27.

Görüşme yöntemi uzun zaman ve yüksek maliyet isteyen bir yöntemdir. Analistlerin bu alanda daha önceden eğitim almış olmaları gerekmektedir. Tecrübesiz ve eğitimsiz kişilerin bu yöntemi kullanması, görüşme sırasında ve sonrasında ana problemlerin gözden kaçırılması sorununu doğurabilir.

**3) Anket Yöntemi;** analizcinin, işlerle ilgili soruların yer aldığı formu işgörelere doldurtması veya kendi doldurması temeline dayanan bir yöntemdir. Anket formun içinde, işin öğeleri, işin yapıldığı yerin koşulları, işi yapacak kişinin özellikleri ve işte olması gereken durum ile ilgili bilgilerin işgörelenden rahatlıkla temin edilmesine olanak sağlayan soruların bulunması gerekmektedir. Bu yöntem, daha önce üzerinde çalışarak hazırlanmış soruların işgörelere dağıtılarak belli bir süre sonra geri toplanılıp yorumlanmasını içerir. Dolayısıyla analizci ile işgörelenin süreç içinde iletişim imkânı oldukça güçtür. Bu nedenden ötürü, hazırlanan anket formunun net olması, yanlış anlamalara izin vermeden işgörelenin anlayabileceği bir dille hazırlanmış olması önemlidir. Hazırlanan anket formunun, işgörelere dağıtılmadan önce güvenilirliğinin araştırılması çalışmanın sonuçlarının doğruluğu açısından belirleyici olmaktadır.

Anket yöntemi, görüşme ve gözlem yöntemlerine göre zaman ve emek açısından daha ekonomik olan bir yöntemdir. Daha az analizci sayısı gerektirdiğinden ve uygulaması kolay olduğundan örgüte maliyeti daha düşüktür. Standart bir form üzerinden değerlendirme yapıldığı için, değerlendirmesi daha kolay ve nesnedir. Gözlem ve görüşme yönteminin aksine işgörelen üzerinde baskıyı azaltacağından işgörelen daha rahat cevaplar verebilir. Yöntemin dezavantajları ise, işgörelenler soruları tek başlarına cevaplayacakları için yanlış anlamalar sonucu çalışmayı yanlış yönlendirebilirler. Sürecin yararlarının yeterince iyi anlatılmadığı işgörelenler sorulara yanlış cevaplar verebilirler. Anket yönteminin bu sakıncalar yüzünden gözlem ya da görüşme yöntemiyle desteklenmesi örgüt açısından daha yararlı olacaktır.

**4) Tartışma Yöntemi;** çalışılan iş süreci ile ilgili, işgörelen ile analizcinin karşılıklı görüş alışverişinde bulunmasıdır. Görüşme yönteminden farkı çift taraflı geribildirim mekanizmasına sahip olmasıdır. Uzun süren ve kolaylıkla tanımlanabilecek işler için kullanılması daha yararlı olacaktır. Tartışma yönteminin sağladığı en büyük fayda, sadece şu anı içermeyip geçmiş ve geleceğe yönelik bildirimlere de sahip olma olanağı sunmasıdır.

**5) Fonksiyonel İş Analizi Yöntemi (FİA);** iş, işgören ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşimler üzerinde yoğunlaşan kapsamlı bir yöntemdir. FİA iş özetlerini, iş tanımlarını ve işgören özelliklerini tanımlayıp geliştirmek için tasarlanmıştır<sup>93</sup>. Bu yöntem Mesleki Ünvanlar Sözlüğü'ndeki işleri sınıflandırmak için ABD Eğitim Hizmetleri Örgütünün çabaları sonucu gelişmiştir. FİA yönteminin oluşturulmasındaki temel amaç, çok sayıda işin doğru tanımlanmasına yönelik olarak diğer uzmanlar tarafından güvenle kullanılabilir ve yeniden üretilebilecek ortak bir dil yaratmaktır. FİA görüşme ve anket yoluyla verileri toplar ve her bir işi dört açıdan ele alır. Bu açılar aşağıda belirtilmiştir<sup>94</sup>.

1. İş yapan kişi hangi veri, insan ya da işlerle ilgilidir?
2. İş yapan kişinin kullandığı metotlar ve teknikler nelerdir?
3. İş yapan kişi hangi makineleri, araçları ve donanımları kullanmaktadır?
4. İş yapan kişi hangi maddeleri, ürünleri, malları veya hizmetleri üretmektedir?

Mesleki Ünvanlar Sözlüğü'ndeki ilk üç hane meslek kodunu, unvanı ve sektörü belirtmektedir. İkinci üç hane kişinin veriler, insanlar ve şeyler üzerinde ne ölçüde sorumlu olduğunu gösterir. Sayılar küçüldükçe kişinin sorumluluk ve karar alma derecesi büyümektedir. Son üç hane ise aynı sorumluluk ve karar verme derecesindeki meslek gruplarının alfabetik sırasını belirtmede kullanılır. Fonksiyonel İş Analizi Tekniğini diğer standart yöntemlerden ayıran en önemli özellik bu yöntemin iş analizi yapacak işletmeyi soru formlarıyla uğraştırmaması yani bilgi toplama işlemine gerek duymadan sonuçları direkt sözlük aracılığıyla vermesidir. Diğer yöntemlerin hepsinde değerlendirme aşamasını örgütler kendileri üstlenirken bu yöntemde çıktılar hazırdır. Zor öğrenilen bir yöntem olması örgütler açısından tek zorlayıcı tarafıdır.

**6) Pozisyon Analizi Yöntemi;** 187 iş unsuru ve ücrete ilgili iki unsuru belirtmek amacıyla yapılandırılmış bir kontrol listesi kullanır. Pozisyon analiz yöntemi altı iş bölümüne ayrılmıştır. Bu bölümler, bilgi girişi, zihinsel süreç, iş çıktısı, diğer kişilerle olan ilişkiler, iş içeriği ve diğer iş özellikleridir. Bu veriler iş profili sağlamak için bir bilgisayar programıyla analiz edilir. Oluşturulan profil, diğer iş profilleriyle karşılaştırılabilir.

---

<sup>93</sup> Bingöl, age, 94.

<sup>94</sup> Gümüş, age, 42.

Bu tekniklerin yanı sıra, daha önceki iş tanımlarının incelenmesi, iş araçlarının incelenmesi, işleri bizzat yapmak, işleri bizzat ifa etmek gibi yöntemlerde iş analizi yöntemleri olarak kullanılabilir.

**İş Tanımları**, iş analizi çalışmalarının devamı niteliğindedir. Örgütte iş analizi çalışmaları yapıldıktan sonra, çalışmayı izleyen ikinci aşama iş tanımlarıdır. İş tanımları, işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin sorumluluk ve ödevler ile olan ilişkilerinin ve birbiriyle olan ilişkilerinin kaydedildiği formlardır<sup>95</sup>. Başka bir tanıma göre ise iş tanımları, iş analizinde toplanan bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir tekniktir<sup>96</sup>. İş tanımları personelin seçimi, terfisi, performans değerlendirmesi, başarı standartlarını oluşturma, iş değerlemesi, eğitimi, kariyer yönetimi gibi pek çok alanda insan kaynakları yöneticisinin işini kolaylaştırmaktadır. İş tanımları, iş analizinin uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinin amaçlarına paralel amaçlara sahiptir.

İş analizi ile iş tanımları arasındaki farklılık ise, iş analiziyle verileri toplayan örgüt iş tanımları aracılığıyla bu verileri sistematik bir şekilde formlara döker. İş tanımları formları ile ilgili standart kesin bir şablon bulunmamaktadır. Örgütler kendi ihtiyaç ve yapılarına uygun olarak iş tanımları formları düzenleyebilirler. İş tanımları formunda bulunması gereken belli başlı bilgiler,

**1) İşin Kimliği ve Konumu;** işin adı, işin bağlı bulunduğu bölüm adı, işi tanımlayan kişi, işin girdiği sınıf, doğrudan emir alınan yöneticinin unvanı, ücret bilgileri gibi bilgilere yer verilir. İşin kimliği bölümüne istenirse kod numaraları, iş tanımlarının yürürlük tarihi bilgileri, o işi yapan diğer işgörenlerin sayısı gibi bilgiler de eklenebilir. Kod numaralarının kullanılması işin hangi bölümde yapıldığını veya hangi meslek grubuna ait olduğunun anlaşılabilmesi bakımından kolaylık sağlamaktadır.

**2) İşin Amacı ve Özeti;** işin neden yapıldığı, ne olduğu ve nasıl yapıldığı kısaca anlatılmaktadır. İşin amacı hazırlanırken mutlaka dikkat edilmesi gereken husus iş amaçlarının örgüt amaçlarıyla mutlaka uyum içinde olmasıdır.

**3) Görev ve Sorumluluklar;** iş görevleri ve sorumluluklarının bir listesini ortaya koymaktadır. Bu bölüm, işgörenin yapması gereken görevler, onları nasıl yaptığı, niçin ve ne

---

<sup>95</sup> Bingöl, age, 98.

<sup>96</sup> Sabuncuoğlu, age, 63.

zaman yaptığı, işi hangi noktada devraldığı ve ne gibi katkılarda bulduktan sonra işi hangi noktada kime aktardığına ilişkin bilgilere yer verilir<sup>97</sup>.

**4) İlişkiler;** işin örgüt yapısı içindeki yeri, örgütün içinde ve dışında yer alan diğer pozisyon ve kuruluşlarla ilişkilerini anlatan kısımdır. İşin örgüt içinde en sık temasta bulunduğu iş ve pozisyonların neler olduğu da bu kısımda belirtilir.

**5) Bilgi, Beceri, Yetenek Gereklere;** işi yerine getirebilmek için gerekli olan minimum düzeyde bilgi, beceri ve yeteneklerin anlatıldığı kısımdır.

**6) İşte Kullanılan Araç ve Gereçler;** işin yapılması sırasında kullanılan makine, araç ve malzemelerin neler olduğu belirtilir.

İş tanımlarının hazırlanması esnasında aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gereklidir.

- Görev ve sorumluluklar mantıklı bir düzen içinde sıralanmalıdır.
- Aynı görev ve sorumluluklar, açık basit ve kısaca ifade edilmelidir.
- Her bir cümleye bir eylem fiiliyle başlanmalıdır.
- Mümkün olduğunca sayısal terimler kullanılmalıdır.
- Standart terminoloji kullanılmalıdır.
- Performans değerlemede kullanılacak standartlar açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

**İş Şartnameleri,** işletme içinde bir kişinin belirli bir işi başarıyla yerine getirmesi için ihtiyaç duyduğu öğrenim, iş deneyimi, iş becerisi gibi beşeri nitelikleri belirten iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan yazılı belgedir. İş şartnamesinin içinde işin kimliği, öğrenim gerekleri, özel bilgi gerekleri, fiziksel gerek ve beceriler, kişilik gerekleri yer almalıdır. İş şartnamesi, tedarik seçim ve terfide insan kaynakları yöneticisine yardımcı olmaktadır.

### 3.5.3. İşgören Seçme ve Yerleştirme

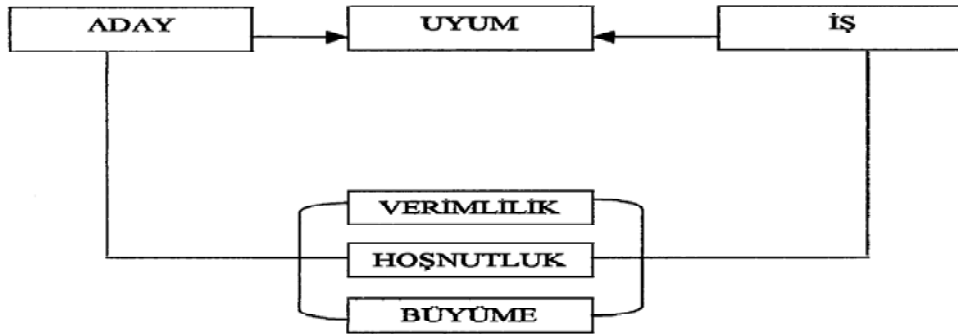
Örgütlerin stratejileri doğrultusunda faaliyet gösteren insan kaynakları bölümünün gerçekleştirdiği en önemli fonksiyonlarından birisi, işletmenin ihtiyacı olan işgücü sayısı ve niteliklerini belirlemek ve önceden belirlenmiş kriterlere göre en uygun işgücünü seçerek istihdam etmektir.

---

<sup>97</sup> Bingöl, age, 99.

Eleman seçme işlevinin amacı, adayın çeşitli özellikleri ile işin gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için; çalışmak üzere işletmeye başvurmuş adayların, kişiliklerini, almış oldukları eğitimleri, sahip oldukları becerileri ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, adaylar arasından işgören ve işletme açısından en uygun kişiyi işletmeye kazandırmaktır. Kısacası iyi bir insan kaynakları seçiminden beklenen, işletmenin çıkarlarıyla adayların çıkarlarını uyumlu bir hale getirmektir<sup>98</sup>. Bunu şekilde aşağıdaki gibi açıklayabiliriz,

**Şekil 2. İnsan Kaynakları Seçiminde Amaç**



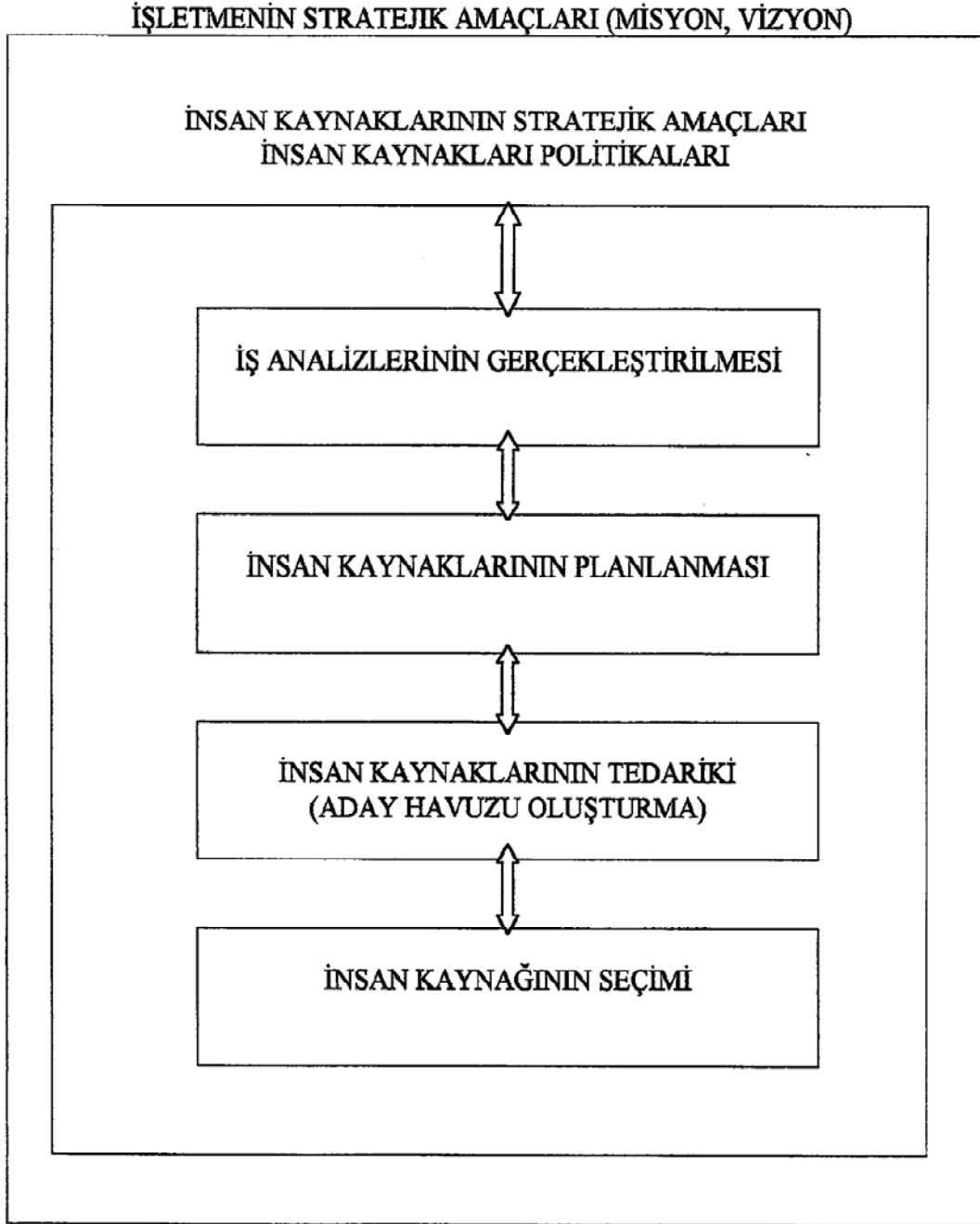
Gökhan, Gürler."KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci". Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, 16

İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan seçme ve yerleştirme süreci mevcut işgücü ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir<sup>99</sup>. Ancak ideal bir seçim süreci bir hazırlık çalışmalarıyla başlamaktadır. Genel anlamda seçim sürecinin dört aşamada gerçekleştiği söylenebilir. İlk iki aşama daha önceki sayfalarda ayrıntılandığımız insan kaynakları planlarının, iş analizi ve tasarımlarının hazırlanmasıdır. Bir nevi hazırlık süreci tamamlandıktan sonra elde edilen veriler doğrultusunda insan kaynakları tedariki ve seçim süreci gerçekleşir. İnsan kaynakları seçim süreci Şekil 3'de gösterilmiştir.

<sup>98</sup> Buğdaycı, Ahmet."Cv'ye sıkı takip",Capital Dergisi,c.4.(1997)168-169

<sup>99</sup> Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000s.167

Şekil 3. İnsan Kaynakları Seçim Süreci



Gökhan, Gürler."KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci". Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, 19.

**İşgören Tedarik İşlevinin Tanımı ve Amaçları**, işgören seçme ve yerleştirme sürecinin ilk basamağı olan tedarik süreci, yeni kurulan bir firmada her göreve, hali hazırda faaliyette

bulunan bir firmada ise çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan ve herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan işlere veya pozisyonlara işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır<sup>100</sup>.

İşgören tedarikinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>101</sup>.

- İşe başvuran nitelikli işgören adayları havuzunu en az maliyetle genişletmek,
- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle bağlantılı olarak örgütün şimdiki ve gelecekteki tedarik ihtiyaçlarını belirlemek,
- Ancak bir şekilde nitelikli olmadığı anlaşılan başvuru sahiplerinin sayısını azaltarak seçim sürecinin başarı şansını artırma
- İşe başvuranların kısa bir süre içinde örgütten ayrılmaları olasılığını azaltma,
- Kısa ve uzun dönem itibarıyla örgütsel ve bireysel etkinliği artırma,
- Çeşitli tedarik tekniklerinin ve tüm işgören tedarik kaynaklarının etkinliğini değerlendirme
- İşgücünün kompozisyonu hakkındaki olumlu eylem programları ile diğer yasal ve sosyal mülahazalar açısından örgütün sorumluluğunu karşılama.

**İşgören Tedarik Çevreleri**, işgören ihtiyacını karşılamak amacıyla başvurulacak iki ana elaman bulma kaynakları vardır. Bunlar iç ve dış kaynaklardır. Örgüt içinde hazırlanan insan kaynakları planları, eleman bulma işlevinde yol gösteren önemli kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları planlarına dayanarak hangi elaman bulma kaynağının belirlenmesi gerekir.

**1) İç Kaynaklar;** işletmelerin kendi içinde var olan işgücüne iç kaynak denir<sup>102</sup>. Örgütün iç kaynağının düzenli olarak takip edilmelidir. Takip işlerinin düzenli olmasının amacı, işletme içinde açılacak yeni bir pozisyonun varlığı veya dolu olan bir pozisyonun boşalması durumunda, bu pozisyonu kendi bünyesinde var olan bir işgörenle kapatmasının örgüte sağlayacağı zaman ve maliyet avantajlarıdır. Bu sayede örgüt, kendi öz kaynaklarını kullandığı için dış kaynak giderlerinden kurtulmuş olacak hem de iş ve zaman kaybı oluşmayacaktır<sup>103</sup>. İç kaynaklardan personel sağlanmasında genellikle terfi ve iş

---

<sup>100</sup> Bingöl, age,153

<sup>101</sup> age.153

<sup>102</sup> Savaş, age,17

<sup>103</sup> age,17



zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon gibi nakil yöntemlerinden yararlanılır. Eleman bulma sürecinde iç kaynaklara öncelik tanınması çalışanlara terfi imkânı sağlaması açısından örgüt içinde çalışanların motivasyonuna da olumlu etki yaratmaktadır.

İç kaynaklardan yararlanıldığı takdirde, örgüt içi hareketlilik sağlanır, terfi ve yükselme beklentisi olan personelin beklentileri karşılanır, alt kadrolara fırsat verilmesi sağlanır, dışarıya gidecek beyin göçünü önlenir, dış kaynaklardan faydalanmadaki maliyetlerden örgüt korunmuş olur<sup>104</sup>. Bu yararlarının yanı sıra iç kaynaklardan yararlanıldığı takdirde, örgüte yeni görüş ve tekniklerin getirilememesi, işletme dinamizminin azalmasından kaynaklı işletme körlüğünün oluşması ve üst pozisyona getirilen işgörenin altında çalışan işgörenler tarafından kabul edilmemesi ya da alt personelin üst personel yerine geçme beklentisine dayalı olarak çalışanlar arası çatışmaların artması gibi sakıncaları da vardır.

**2) Dış Kaynaklar;** örgüt bünyesinde yeni yatırımlara bağlı olarak veya yaşanan değişimler ve gelişmeler sonucu yeni işlerin ortaya çıkması halinde, iç kaynaklarda aranan özelliklere uygun nitelikte ve sayıda işgücü olmaması durumunda örgütler dış kaynaklardan yararlanabilirler. Örgütlerin dış kaynaklardan yararlanma nedenleri toplu olarak aşağıdaki sıralamada gösterilmiştir.

- İşletme yeni kurulan bir işletmeye ya da işletmenin büyümesi söz konusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu ortaya çıkar.
- Yeni değişim ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara ihtiyaç duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.
- Bir diğer neden psikolojik nedendir. İşletmeye yeni giren elemanlar kendilerini kabul ettirebilmek için olağanüstü çaba sarf ederler. Verimliliği ve kişisel etkinliği artırdığı için diğer çalışanları da kamçılarılar. İşletmeler çalışma temposunu arttırmak amacıyla yeni işgören alımına yönelebilirler.
- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde dış kaynaklara başvurulabilir.
- İşletmeler pahalı işgücünü maliyeti düşürmek için isten çıkarabilir ve yerine daha ucuz maliyetli işgücü ikame edebilir. Fakat bu yöntemi kullanan işletmelerin personel devir hızı yüksek olacak ve bu işletmeye zarar verebilecektir.

---

<sup>104</sup> Fındıkçı, age, 107

- Yöneticilik pozisyonu bilgi, tecrübe, eğitim vb. gibi birçok özelliği gerektirdiğinden işletmeler genelde bu pozisyonları dış kaynaklardan telafi etmektedir.
- İç kaynaklardan terfi yoluyla eleman sağlama işletme içinde, özellikle söz konusu pozisyon için adaylar varsa, çatışmalara yol açabilir. Çatışma olacağı hissedildiği durumlarda dış kaynaklara başvurmak daha rasyonel olacaktır.
- Dış kaynaklardan eleman bulmak iç kaynaklara göre işletmeye daha fazla alternatif sunacaktır. Böylelikle işletme pozisyon için en üstün özelliklere sahip elemanı seçebilecektir.

Yukarıda belirttiğimiz nedenler örgütlerin dış kaynaklardan yararlanması halinde sağlayacağı avantajları da tanımlamıştır. Dezavantajları ise, yeni personelin örgütü tam olarak tanınması, anlaması ve uyum sağlaması uzun zaman alabilmektedir. Örgütte çalışan mevcut personel, yeni gelen personele karşı tepki verebilmekte ve faaliyetlerini engellemeye çalışabilmektedir<sup>105</sup>. Dış kaynaklardan yararlanıldığı takdirde personelin seçilmesi, eğitilmesi ile ilk başlangıç ücretlerinin yüksekliği sebebiyle örgüt açısından hem zaman kaybına hem de maliyet açısından büyük bir zarara neden olabilmektedir. Örgütte doldurulması gereken pozisyonun özelliklerine göre dış kaynaklardan eleman temin edilmesi gerektiği durumlarda yararlanılabilecek dış kaynaklar aşağıda kısaca tanıtılmaya çalışılacaktır.

- Meslek Liseleri;*** teknik açıdan donanımlı işgörenlere ihtiyaç duyan örgütler mesleki beceriler konusunda eğitim programlarına sahip olan meslek liselerine yönelebilirler.
- Üniversiteler;*** birçok örgüt için ana tedarik unsuru olma özelliği taşıyan üniversiteler özellikle potansiyel yönetici adayları bulmak için en ideal dış kaynaklardandır. Üniversite döneminde geleceğin potansiyel çalışanı olarak görülen başarılı öğrencilere verilen burslar sayesinde, öğrencileri mezuniyetlerinden sonra kendi bünyelerine katılmalarını sağlamış olurlar. Aynı zamanda son zamanlarda ülkemizde de sıkça uygulanan kariyer günleri ve öğrenci şenlikleri esnasında organizasyonlarda görev olan örgütler potansiyel çalışan adaylarına kendilerini tanıtmış olurlar.
- Rakipler ve Diğer Firmalar;*** aynı ya da birbirine yakın sektörlerde faaliyet gösteren rakipler ve diğer firmalar, belirli pozisyonlar için özellikle de üst düzey yönetici temini açısından işgören tedarik yollarından biridir.

---

<sup>105</sup> Yüksel, **age**, s.105

Daha yüksek ücret elde etmek isteyen, çalışma şartlarını iyileştirmek isteyen çalışanlar işin ahlaki tarafını çok fazla düşünmeden örgütler arası transferler yapabilmektedir. Kısıtlı olanakları yüzünden bütçelerinden eğitime pay ayıramayan küçük çaplı örgütler, büyük firmaların eğitilmiş ve deneyim kazanmış çalışanlarından yararlanabilirler.

- d) Doğrudan başvuru veya Özgeçmiş Gönderme;** örgütlerin elaman arayışı olmadan, kendi karar ve istekleriyle özgeçmişlerini onların elaman talepleri olduğu zaman kullanılmak üzere örgüte başvuru yapmış olan işgören adaylarından oluşan tedarik yoludur.
- e) Mevcut Çalışanlar;** örgüt içinde çalışanların, elaman açığı olması durumunda yakın çevresine ve arkadaşlarına bu açığı iletmesiyle örgüte başvuru yapmalarının sağlanmasıdır.
- f) Türkiye İş Kurumu;** eleman ihtiyacı olan örgütlerle, iş arayan adaylar arasında köprü görevini üstlenmiştir. İşe ihtiyacı olan adaylar kuruma başvuru yaparak aradıkları işin özelliklerini ve kendilerinin niteliklerini kuruma bildirirler. Genelde alt düzey pozisyonlar için kullanılan bir yoldur. Aynı zamanda işletmeler eski hükümlü ve sakat eleman gereksinimlerini de bu kurum aracılığı ile sağlarlar<sup>106</sup>.
- g) Danışmanlık Firmaları;** işletmeler, gittikçe artan bir şekilde sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, bu işler dışındaki işleri, örgüt dışında başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır<sup>107</sup>. Bu yaklaşım özellikle insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Danışmanlık firmaları eleman seçme alanında uzmanlaşmış, profesyonel çalışan özel kuruluşlardır. Eleman ihtiyacı olan işletmeler, danışman firmalara başvurarak elaman açığını onların portföyünde yer alan potansiyel işgören adaylarıyla kapatmak isterler. Danışman şirketler iş arayan kişilerin şirketlere iletmiş olduğu özgeçmişleri biriktirerek portföy oluştururlar.

---

<sup>106</sup> Savaş, age, 19

<sup>107</sup> Bingöl, age, 167

**h) Stajyerlik;** bir öğrenciyi mezun olmadan geçici olarak bir işe yerleştirmeyi içeren özel bir tedarik yöntemidir.

**i) Duyurular;** Örgütler, boş pozisyonu doldurmak için genellikle, radyo, gazete ve dergilere duyurular verme yoluna girmektedir. Aynı zamanda internette bu amaçla kullanılabilir<sup>108</sup>. Gazete ve dergilere verilmek üzere duyuru ve ilanlar hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. İlanlar açık ve anlaşılır olmalı, yanlış anlamalara yol açmamalıdır. İlanların başlığı etkili ve dikkat çekici olmalıdır. İş için aranan nitelikler ilanda net olarak bildirilmelidir. Bu sayede işe uygun adayların işe başvurması sağlanabilir. İlanlarda işin ek avantajlarının bildirilmesi ilana duyulan ilgiyi arttırır. İlanın sonunda adayların başvuruya nasıl başvuracaklarını, başvuru esnasında kim ya da kimlerle muhatap olacaklarını bildirmekte ilanın etkisini arttıracaktır.

Duyuru yoluyla tedarik yöntemi, daha büyük bir aday kitlesine ulaşılmasını sağlar ancak diğer tedarik yöntemlerine oranla maliyeti daha yüksektir.

**j) Sendikalar;** örgütler özellikle bedensel çaba gerektiren pozisyonlarda elaman gereksinimi duyduklarında sendikalar sayesinde bu taleplerini karşılayabilirler. Bu yöntem, yönetim ile sendika arasındaki iletişimin sağlıklı olduğu durumlarda kullanılır.

**k) Eleman Kiralama;** Bu alanda faaliyet gösteren leasing firmaları elamanları seçer, eğitir ve eleman ihtiyacı olan şirketlere kiraya verir<sup>109</sup>. Üst düzey işler dışında geçici ve kısa dönemli işler yürüten örgütlerin başvurduğu bir yöntemdir.

İşgören temini esnasında örgütler dış kaynaklardan duyuru yoluyla yararlanırken belirli araçlar kullanırlar. Bu araçlar, eleman bilgi bankaları, internet, e-posta, eleman ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları, görüntülü ve sesli medya, gazete, dergi, bülten, sektör yayınları, el broşürleri ve duvar afişleri olarak sıralanabilir.

İşgören tedarik süreci tamamlandığında, örgütlerin elinde çok sayıda nitelikli aday bulunmaktadır. Sonraki aşamada adayların başvurularının değerlendirilmesine geçilir, yani seçim süreci başlamış olur.

---

<sup>108</sup> age,163

<sup>109</sup> Savaş, age,21

***İşgören Seçiminin Tanımı ve Önemi***, işgören tedarik süreci, iş arayan bireylerin örgüte başvuru yapmalarını sağlarken, seçim süreci başvuru yapan adaylar arasından nitelik yönünden en iyi olanı belirlemeyi ve işe almayı ifade eder.

İşgören seçimi, örgüt ve belirli bir pozisyon için başvuranlar arasından en iyi şekilde bireysel uyum göstereceklerin belirlenmesi sürecidir<sup>110</sup>. Başka bir tanımlama ile işgören seçimi, örgütte boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir<sup>111</sup>. İşgören seçme sürecinde karşılaşılan en büyük sorun işlerle birbirinden farklı yapıya sahip olan bireyler arasında uyum sağlayabilmektir. Bir örgütün başarısının doğru yerde, doğru zamanda doğru insanlara sahip olmaya bağlı olmasından dolayı işgören tedarik etme ve seçme, örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmelerinde ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının düzgün bir şekilde yürütülmesinde sağlanması gereken en önemli koşuldur. İşe yeni alınacak işgörenlerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir bir şekilde belirlenmesi gerekir. Çünkü bu konuda yapılacak hataların daha sonra telafisi oldukça zor olmakla birlikte zaman ve para kaybına yol açmaktadır.

İşgören seçimi faaliyetlerinin amacı, eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan adayların saptanmasıdır. İşin gerektirdiği yetenek ve niteliklerin neler olduğu iş analizi aşamasında yapılan araştırmalar sonucu oluşturulmuş iş şartnamelerinde açıkça ortaya konulmuştur.

İşgören seçimi esnasında iş ve işgören arasında denge sağlanamazsa, bu durumdan örgüt kadar işgören de zarar görecektir. İşin gerektirdiği niteliklerin altında niteliklere sahip olan bir aday tercih edilirse işgören başarısızlık duygusuyla karşı karşıya gelebilir veya bunun tam tersi bir durum söz konusu olup işin gerektirdiği niteliklerin üstünde niteliğe sahip bir işgören tercih edilmesi durumunda işgören işi önemsemeyebilir<sup>112</sup>. Her iki durumda da iş tatminsizliği ortaya çıkar ve işgören işi bırakmak zorunda kalabilir.

Bu süreç esnasında dikkate alınması gereken bir başka unsurda kariyer planlama açısından önem kazanan işgören adaylarının örgütte çalışacakları süre boyunca ilerleme isteği duyup duymayacakları ve ilerleme potansiyeline sahip olup olmadıklarıdır.

---

<sup>110</sup> Bingöl, age, 185

<sup>111</sup> Sabuncuoğlu, age,81

<sup>112</sup> Schwind;H:E:,Werther,W.B.,Davis;K.**Canadian Human Resource Management**. 4th ed:1993.,234

***İşgören Seçim Sürecine Etki Eden Faktörler***, işgören seçme süreci çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Yasal düzenlemeler, karar alma hızı, örgütsel hiyerarşi, aday havuzu ve örgütün türü sürece etki eden faktörlerdir.

**1) Yasal Düzenlemeler;** örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki yasal düzenlemeler, diğer insan kaynakları fonksiyonlarında olduğu gibi işe elaman seçme sürecinde de etkili bir faktördür. İnsan kaynakları yönetim ilkelerinden olan eşitlik ilkesi genel anlamda yasal düzenlemelere dayanır. Aynı zamanda yasalar gereği örgütlere dayatılmış zorunlulukların insan kaynakları yöneticisi tarafından süreç esnasında dikkate alınması gerekmektedir.

**2) Karar Alma Hızı;** insan kaynakları yöneticisinin seçim kararını almak için sahip olduğu zaman aralığı da işgören seçme sürecinde önem kazanır. Üst düzey bir yöneticinin seçimi normal şartlar altında uzun zaman alırken, örgüt içinde kritik öneme sahip bir üst pozisyonun beklenmeyen bir şekilde boşalması bu sürecin hızlı bir şekilde gerçekleşmesine neden olabilir.

**3) Örgütsel Hiyerarşi;** örgütlerde her bir iş için ayrı seçim yaklaşımları kullanılmaktadır. Örgütlerde üst düzey bir yöneticiyi işe alırken uygulanan yaklaşımla, alt kademedeki bir işi gerçekleştirecek işgören için uygulanacak yaklaşımlar arasında farklılıklar vardır.

**4) Aday Havuzu;** eleman alımı söz konusu olan pozisyon için yapılmış olan başvuru sayısı süreç içinde etkilidir. Gerekli niteliklere sahip başvuru sayısının birkaç adayla sınırlı olması halinde seçim bu adaylar arasından gerçekleştirilecektir. Ancak başvuru sayısının az olması halinde işgören adayı bulmak güçleşecektir.

**5) Örgütün Türü;** örgütün kamu ya da özel sektör içinde faaliyet göstermesi veya kar amaçlı olup olmaması süreç açısından önemlidir. Kamu örgütlerinde işe elaman alma yöntemleriyle, özel sektörün işe alma yöntemleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

***İşgören Seçim Süreci***, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır<sup>113</sup>. İşgören seçme süreci adaylar hakkında daha ayrıntılı bilgilerin elde edilmesi için çeşitli yöntemlerin kullanıldığı aşamalardan oluşmaktadır.

---

<sup>113</sup> Bingöl, age,189

Örgütlerin hepsi tarafından kabul edilen standart bir işgören seçme süreci bulunmamakla birlikte örgütler kendi strateji ve hedefleri doğrultusunda kendi insan kaynakları planlamalarına en uygun olan yöntemi belirlerler. Genel hatlarıyla seçim sürecini oluşturan aşamalar; başvuruların kabulü, ön görüşme, başvuru formunu doldurma, işe giriş testleri, iş görüşmeleri, geçmişin araştırılması, ön seçim, nihai seçim, sağlık kontrolünün yapılması ve son olarak iş teklifinin yapılmasıdır.

**1) Başlangıç Görüşmesi;** başvuruların kabul edilmesinden sonra adaylarla işletme içinde yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Görüşme süresi oldukça kısa tutulur. Bu görüşmenin yapılmasının amacı, adaylar arasından iş için uygun olanları belirlemekten ziyade uymayanların ayıklanmasıdır. Bu aşamada ayıklama işlemi yapılırken yaş, cinsiyet, eğitim gibi kıstaslar dikkate alınır. Başlangıç görüşmesi esnasında elenen adaylarla örgütün ilişkisi hemen kesilmelidir ancak verilen yanıtın aday açısından guru kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir<sup>114</sup>.

**2) Başvuru Formu Doldurma;** başvuru sahibi hakkında bir seri bilgi elde etmeye yönelik oldukça hızlı ve sistemli bir yaklaşım sağlamaktadır. Formlarda yer alacak sorular adayın iş başarısını belirleyecek tarzda sorular değildir. Bu formlarda adayın ismi, adresi, medeni ve eğitim durumu, yaşı, daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı dil bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular adaya yöneltilir. İşgören adayının özgeçmişine yönelik bu formlar kendisi tarafından doldurulması istenir. Böylece form aracılığıyla adayların yazı yazma ve sorulara anlaşılır biçimde yanıt verebilme yeteneği belirlenmiş olur.

**3) İşe Giriş Testleri;** işe eleman seçme sürecinde, işgörenlerin ve yöneticilerin seçiminde hatalı eleman seçme riskini minimuma indirgenmesi için çok çeşitli testler kullanılmaktadır<sup>115</sup>. Psikoteknik yöntemler olarak da adlandırılan bu testler sayesinde bireylerin ne tür bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olduklarını ortaya çıkarmak olanaklıdır. Diğer yöntemlere oranla kısa zamanda sonuç vermesi, verdiği sonuçların objektif ve sayısal olması nedeniyle örgütler tarafında daha fazla tercih edilen bir yöntemdir. Psikoteknik testler, iki ya da daha fazla bireyin davranışlarını karşılaştırmak için kullanılan sistematik bir yöntem olarak tanımlanabilir. Bireysel farklılıkların ölçülmesinde kullanıldığından, hem hazırlanış hem de değerlendirme aşamasında sistematik ve bütüncül bir

---

<sup>114</sup> Sabuncuoğlu, age,82

<sup>115</sup> Savaş, age,27

çalışmayı gerektirmektedir. Testlerin kullanılma derecesi ve sonuçlarına verilen önem işe ve işverene bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. İşe eleman seçme sürecinde yer alan diğer aşamalara oranla en önemli üstünlüğü nesnel olmalarıdır. Testlerin gerekli şekilde kullanıldığı örgütlerde, eğitim masraflarında düşmeler olmuş iş kazası sayısı ve işgören dönüşüm hızında azalmalar meydana gelmiştir<sup>116</sup>. Belirttiğimiz yararlarına rağmen psikoteknik yöntemle ilgili bazı olumsuz eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştirilerin başında, bu yöntemin bireyi, ölçebilen, sınıflandırabilen ve boş bir pozisyona yerleştirebilen statik bir varlık olarak görme eğiliminin olduğu iddiasıdır. Bir başka olumsuz yargı ise, yöntemin tek amacının verimliliği ve karlılığı arttırmak olduğu, bunun sadece işverenin işine yaradığı, diğer taraftan çalışana herhangi bir katkısının olmadığı iddiasıdır.

Örgütün elinde bulunan işgören adayları içinden, kendi yapısına en uygun nitelikteki adayı seçebilmesinin güvenilir ve doğru bir yolu olarak kabul edilen testlerle adayın yetenekleri, kişisel özellikleri, ilgi alanları, bilgi ve becerileri analiz edilebilir. Uygulamada test kavramı, bireylerin psikomotor özelliklerini, bilgi düzeylerini, yeteneklerini, davranışlarını, kişiliklerini ve algı biçimlerini saptamaya yarayan kısa süreli özel uygulamalar olarak düşünülmektedir. Bu durumda psikoteknik uygulamada testin benzer ortamlarda bulunan deneklerin birbirleri ile nesnel ve sayısal olarak gösteren bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır<sup>117</sup>. Psikolojik testler sayesinde ustalık, kişilik, başarı ve ilgi gibi beşeri nitelikler sayısal terimlerle ölçülebilmektedir. Bu nedenden ötürü psikolojik testler, insan kaynakları yönetimi içinde sadece işgören seçme amaçlı kullanılmamakta, diğer insan kaynakları fonksiyonlarına da hizmet etmektedirler.

İşgören seçme sürecinde kullanılan testlerin, standardizasyon, güvenilirlik, geçerlilik, homojenlik gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aksi halde, testlerin sonuçlarına dayalı olarak doğru tahmin yapma olasılığı düşer veya tamamen ortadan kalkar.

Standardizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin değişmezliğini gösterir<sup>118</sup>. Birkaç adayın aynı testle herhangi bir niteliğini karşılaştırılmak istendiğinde, hemen hemen aynı koşullar altında teste tabi tutulmaları gerekir. Testin uygulandığı süre ve fiziksel çevre aynı olmalıdır.

---

<sup>116</sup> Bingöl, age, 195

<sup>117</sup> age, 196

<sup>118</sup> Savaş, age, 27



Güvenilirlik, testlerin birkaç kez yenilenmesi durumunda aynı sonucun elde edilmesidir. Bir test yüksek bir güvenilirliğe sahipse, koşulların sabit kalması durumunda kısa bir süre içinde birden fazla aynı teste değerlendirilen bir birey, her seferinde yaklaşık olarak aynı sonucu elde etmelidir.

Testin geçerli olması, testin ortaya koyduğu sonuçlarla adayın iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olması gerekmektedir. Testin ortaya koyduğu sonuçlarla, testin uygulandığı adayın performansı arasında tutarsızlık söz konusuysa testin geçerliliğinden bahsedilemez.

Homojenlik, adaya uygulanan herhangi bir testin bütün bölümlerinin aynı amaca hizmet etmesidir. Tek bir testle farklı özellikler değerlendirilmesi istendiğinde yorum gücünün ortaya çıkacağından, testlerin homojen olması gereken bir özellik değil zorunluluktur.

Seçim süreci esnasında psikolojik testler çok çeşitli türde uygulamada yer almaktadır. Değerlendirdiği bireysel özelliklere göre; zekâ, yetenek, başarı ve ilgi testleri bu aşamada örgütler tarafından tercih edilen test türleridir. Aynı zamanda son yıllarda özellikle yurt dışında alkol ve bağımlılık testleri ve genetik testler işe alım süreçlerinde uygulanan test türlerindedir. Ancak ülkemizde henüz bu testler yaygın olarak kullanılmamaktadır.

Zekâ testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. İşe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçer<sup>119</sup>. Bu yetenekler; ifdrak, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı v.b.dir. Zekâ testlerinin uygulanmasında benimsenen ana varsayım zekâ puanı yüksek olan kişilerin düşük olan kişilere oranla daha hızlı bir şekilde işleri öğreneceğidir<sup>120</sup>. İşlerin niteliğine göre beklenen zeka düzeyinde farklılıklar olabilir. Örgüt işgören seçimi esnasında bütün işler için zekâ testlerini kullanmaz. Zekâ kullanımıyla ilişkisi az olan beden gücüne dayalı işlerde adaylara böyle bir teste tabi tutmak doğru bir uygulama değildir.

Yetenek, kişinin belirli ilişkiler kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçimindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır<sup>121</sup>. Bu tanıma bağlı olarak geliştirilen yetenek testleri, önceden hiçbir deneyime sahip olmayan adayların işe alınmasında özellikle kullanılan test çeşididir.

---

<sup>119</sup> Sabuncuoğlu, **age**, 87

<sup>120</sup> Gürler, **age**, 65.

<sup>121</sup> Demet, Özcan. "Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Bireylerin neyi nasıl yaptıklarını değil, en iyi neyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla uygulanır. Genellikle işin veya mesleğin gerektirdiği becerilerin saptanmasına çalışılır<sup>122</sup>. Örgütler deneyimsiz işgören için belli bir eğitim döneminin varlığını kabul ederler, ancak bu dönemin uygulanabilmesi için adayın öğrenme ve gelişim yeteneğinin olup olmadığının bilinmesi gerekmektedir yetenek testleri bu amaca hizmet ederler.

Başarı testleri ile işgören adaylarının sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyleri ölçülür. Yetenek testleri ile geleceğe yönelik hesaplamalar yapılırken, başarı testleri mevcut durumun analizi açısından etkindir. Sözlü, yazılı veya uygulamalı olarak yapılabilir.

İlgi testleri ise, işgören adaylarının genel anlamda tercihlerini ortaya koyan testlerdir. Bireylerin ilgileri ile ilişki alanlarını belirler ve onların özel ilgilerini, onlara çekici gelen konuları ve hangi yönle daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarır. İlgi testlerinin hareket noktası işine ilgi duyan bir kişinin ilgi duymayan bir kişiye oranla daha başarılı olacaktır. Genel anlamda, işgörenler sevdiği bir işi ilgisini çekmeyen işlere oranla daha başarılı olarak yürütürler. Yapılan araştırmalar başarısızlıkların yetenek eksikliğinden olduğu kadar, ilgi eksikliğinden de kaynaklandığını açığa çıkartmıştır<sup>123</sup>.

Bir işte bireyin başarısı kişilik özelliklerine de son derece bağlı olarak değişmektedir. Yöneticiler, beraber çalıştıkları kişilerin ilgi, yetenek ve deneyimleri hakkında bilgi sahibi oldukları kadar onların kişilik özelliklerinin neler olduğunu da bilmek isterler. Bireylerin bir işte başarılı olması zekâ, yetenek, bilgi gibi özelliklerinin yanı sıra kişilik özelliklerine de bağlıdır. Kişilik testleri, bireyin başkaları ile olan ilişkilerini analiz etmeye, duygusal olgunluk, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik, kurallara uyma gibi özelliklerini saptamaya yöneliktir. Personel seçiminde kişilik testleri, işletmenin tercihi uygun kişilik tipindeki adayları belirlemek amacıyla ve adayın karakter yapısının işe uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılır. Aynı zamanda örgütlerde bazı pozisyonların gerektirdiği kişilik tipleri bulunabilir. Bu pozisyonların doldurulması esnasında kişilik testlerinden yararlanılmalıdır. Testlerden doğru sonuç alınabilmesi için, adayların sorulara doğru ve samimi yanıtlar vermesi gerekmektedir.

---

<sup>122</sup> Gürler, age, 65

<sup>123</sup> Bingöl, age, 201

**4) Mülâkat Aşaması;** belirli bir amaçla, normal olarak iki insan arasında yüz yüze konuşma ya da sözlü karşılıklı etkileşimdir<sup>124</sup>. Özellikle iş hayatının her aşamasında kullanılan bir yöntemdir. Mülâkat iki tarafın karşılıklı konuşma ve dinlemesini içeren bir süreçtir. Ancak mülâkatla günlük konuşma arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bir görüşmeyi günlük konuşmadan ayırarak onun mülâkat olarak nitelendirilmesini sağlayan ayırt edici dört özellik bulunmaktadır<sup>125</sup>. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır.

- Mülâkatta, etkileşim halinde iki kişi vardır.
- Mülâkat, genellikle resmi olup, önceden belirlenmiştir.
- Mülâkat aynı zamanda bir davranış alışveriştir.
- Mülâkat soru ve cevaplara dayanan bir süreçtir.

Başvurusu kabul edilen ve test uygulamalarından istenen başarı standardını elde eden adaylar genellikle ikinci görüşmeye alınırlar. Bu görüşmenin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar, adayın sahip olduğu niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak, adayın kendisi hakkında daha önceden verdiği bilgileri kontrol etmek ve adaya hem örgüt hem de yapacağı iş hakkında bilgi vermektir.

İnsan kaynakları yönetiminin diğer bütün faaliyet alanlarında olduğu gibi mülâkat sürecinin de belirli bir program ve süreç içerisinde ele alınması örgüt ve adaylar açısından faydalı olacaktır.

Görüşme sürecinin ilk aşaması hazırlık aşamasıdır. Görüşmenin özel amaçlarının önceden belirlenmesi, görüşme esnasında hangi konuların ağırlık kazanacağını, hangi niteliği ölçmeye yönelik soruların sorulacağını belirlenmesine yardımcı olur. Görüşmenin yapılmasındaki temel amaç adayın boş pozisyona olan uygunluğunu belirlemek olduğundan görüşmecinin öncelikle açık olan pozisyon hakkında yeterli bilgiye sahip olması gereklidir. Örgüt içinde yapılmış olan iş analizleri sayesinde görüşmeci işle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşabilir. Görüşme süresinin kısıtlı olması nedeniyle görüşmeci işin gerektirdiği en önemli niteliklere adayın sahip olup olmadığını ortaya çıkaracak sorular belirlenmelidir. Görüşmeci hazırlık aşamasında aday hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Aday hakkında bir ön hazırlık yapılmaması görüşme esnasında zaman kaybına neden olabilir.

---

<sup>124</sup> Bingöl, age, 203

<sup>125</sup> Savaş, age, 91

Aday hakkında bilgi sahibi olunursa görüşmeden önce karanlık kalan noktaların görüşme esnasında aday tarafından açıklanması istenebilir. Görüşmenin nerde ve ne zaman yapılacağı da hazırlık aşamasında belirlenmelidir. Başarılı bir iş görüşmesinde görüşmenin yapıldığı yerin nitelikleri önemlidir. Görüşme ortamı belirlenirken aşağıdaki noktalar dikkate alınmalıdır<sup>126</sup>.

- Görüşme için özel bir oda ve sessiz bir ortam yaratılmalıdır.
- Görüşmeci ve adayın önlerinde not alabilecekleri birer masa bulunmalıdır.
- Görüşme odasında telefon bulunmamalı veya telefon görüşmesi yapılmamalıdır.
- Görüşme öncesi beklemek gerekiyorsa, bir bekleme odası oluşturulmalı ve adaya çay, kahve vb ikramlar sunulmalıdır.

Görüşme yapılacak aday sayısı birden fazlaysa, adayların hangi sırayla görüşmeye alınacağı önceden belirlenmelidir. Böylece daha sonra ortaya sorunlar önlenmiş olur. Görüşmenin yapılacağı gün ve saat uygun bir şekilde adaylara duyurulmalıdır.

Görüşmenin yürütülmesi sürecin ikinci aşamasını oluşturur. Görüşmeci, adayı daha önce belirlene ve ilan edilen gün ve saatte arkadaşıca bir tavırla karşılayarak görüşmeye kabul eder. Görüşmeci adayla arasında olumlu duygular yaratarak uyum sağlamalıdır. Görüşmeye amaç dışı belirlenen konular hakkında konuşularak başlanır. Böylece aday üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek stres ve heyecan duygularını adayın yatıştırması sağlanır. Görüşme esnasında yöneltilen sorular açık ve adayı konuşmaya teşvik edici nitelikte olmalıdır. Sınırlı zamanda aday hakkında ulaşılmak istenen bilgiler elde edilmeye çalışılır ve görüşmenin sonlandırılması noktasına gelinir.

Olumlu bir havada başlatılan görüşme yine adaya görüşmenin sona erdiğini belirten açık bir işaret kullanılmasıyla olumlu bir havada sonlandırılır.

İş görüşmesi sürecinin son aşaması değerlendirmedir. Görüşme sona erdikten hemen sonra, görüşmeyle ilgili ayrıntılar görüşmecinin aklındayken değerlendirme yapılmalıdır. Eğer görüşme esnasında tutulan notlar varsa hemen yazıya dökülmeli ve süreç içinde dikkate alınmalıdır. Bu aşamada örgütler genelde, mülakat değerlendirme formları kullanırlar. Standart kullanılan bir form söz konusuysa, form üzerindeki ilgili yerler doldurularak değerlendirme sürecinde değerlendirilir. Son olarak aday hakkında bir karara varılır.

---

<sup>126</sup> Sabuncuoğlu, age, 93

Boş olan pozisyonun doldurulması adına en uygun adayı belirlemek için farklı mülâkat yöntemleri geliştirilmiştir. Mülâkat yöntemlerinin çeşidine göre, sorulacak sorular, görüşmeyi yürüten kişi sayısı, ölçülmek istenen nitelikler farklılık göstermektedir. Genel olarak eleman seçme mülâkatlarında, mülâkatı yürüten kişinin inisiyatifine bağlı olarak yürütülen yapılandırılmamış mülâkat ile daha sistematik ve objektif değerlendirmenin yapılmasına olanak veren yapılandırılmış mülâkat yöntemi kullanılmaktadır.

**a) Yapılandırılmamış Mülâkat;** belli bir standarda bağlı kalınmadan, görüşmecinin kendi kontrolünde görüşmeye yön verebildiği mülâkat çeşididir. Bu tür görüşmelerde görüşmeci görüşme kapsamını oluşturmada da daha esnek ve daha özgürdür. Her adaya farklı sorular yöneltilir, görüşmeler sohbet havası içinde gerçekleşmektedir. Görüşme, dostane bir yapı içinde geçerken, görüşmeci adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışır. Seçilen bir konu ya da sorun üzerinde diyalog başladıktan sonra bunu tartışmaya dönüştürmekten görüşmecinin kaçınması gerekir. Bu tür görüşme yönteminin taşıdığı amaç, adayın kendi istek ya da sorunlarını, daha fazla yansıtması ve bu konularda konuşmasıdır.

**b) Yapılandırılmış Mülâkat;** daha önceden işletmenin ve isin temel özelliklerine göre belirlenmiş sorulara bağlı olarak yürütülen bir çalışmadır. Bu tür görüşmelerde, bütün adaylara, önceden hazırlanmış aynı sorular, aynı sırayla sorulmakta, tüm sorular aynı puanlama yöntemiyle değerlendirilmektedir. Böylelikle, adayların karşılaştırılması daha sağlam bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Soruların standart bir şekilde sorulması, görüşmenin objektif standartlara bağlanmasına da yardımcı olur.

Bu tür görüşmenin temel özellikleri şunlardır: Görüşmeci saptanmış mesleki gereklerden hareket ederek çalışma yapar; bir plan kullanır ve soracağı soruları önceden hazırlar. Görüşme tekniğine göre eğitilmiştir ve bu konuda deneyimi vardır. Görüşmeci, görüşmeye başlamadan önce, aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler ve maksimum bilgiye sahip olur. Sorunların daha önce hazırlanması, görüşmeye akıcılık ve görüşmeciye kolaylık sağlar. Sorunların standart olması, ise almada objektif ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olur. Bu üstünlüğüne karşın, belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun olması sebebiyle, görüşmenin akışı içerisinde ortaya çıkacak yeni durumlara uygun sorular yöneltilmemesi ve bilgi

kaybına neden olması ve dolayısıyla adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak gösterilebilir.

Yapılandırılmış mülâkatlarda, mülâkatı yapan kişiler, her adaya aynı soruları yönelttikleri ve görüşmenin sonunda aynı standart değerlendirme formunu doldurdıkları için, adayları daha objektif değerlendirmiş olacaklardır<sup>127</sup>.

**c) Birebir Mülâkat Yöntemi;** bire bir görüşme yöntemi, en basit şekli ile aday ve görüşmeci arasında yapılan, yüz yüze görüşmedir. İş görüşmelerinde en çok uygulanan yöntem olmasına rağmen sonuçları tartışma yaratabilir. Yöntem gereği görüşmeler yalnız yapıldığından bu mülâkat türünün sonuçlarının subjektiflikten uzak olduğu pek düşünülemez. Birebir görüşme yönteminde adayın kendini ifade etme imkânı çok daha fazladır. Bu yöntem, aday sayısının az olduğu üst düzey yöneticilerin seçimlerinde kullanılmaktadır.

**d) Panel Mülâkat Yöntemi;** ikiden fazla görüşmecinin, birlikte, tek bir aday ile yaptıkları mülâkat yöntemidir. Farklı bölümlere çok sayıda elamanın istihdamı söz konusu olduğunda kullanılan bir yöntemdir. Bu mülâkat yöntemi adayları zorlayıcı bir yöntem olduğundan, adaylar genelde açık iletişim kurmaktan kaçınırlar<sup>128</sup>. Yöntemin başarıyla uygulanabilmesi için iyi bir panel yöneticisinin görüşmeciler arasında koordinasyonu sağlaması gerekmektedir. Panel mülâkat yönteminde de uygulama ve değerlendirme yöntemi birebir mülâkat yönteminde uygulanan sistemlerin aynısı olmasına rağmen, panel mülâkatının sonuçları birebir mülâkatın sonuçlarına oranla daha güvenilirdir. Güvenilirliğin artmasının nedeni bütün panel üyelerinin adayın değerlendirmesinden dolayı, subjektif etkilerin azalmasındandır. Yapılandırılmış mülâkatların örneği olduğundan dolayı, daha önceden hazırlanmış sorulacak soruları içeren bir form kullanılmaktadır. Form üzerinde soruların cevaplarına puan verilir. Görüşmeci, mülâkat bitiminde kendi fikrini belirten puanı form üzerine not düşerek değerlendirme sürecini tamamlar. Panel mülâkatının tek dezavantajı görüşmeci sayısının fazla olmasından dolayı mülâkat süresinin ve maliyetinin yüksek olmasıdır.

**e) Çalışma Arkadaşları Grubu Mülâkat Yöntemi;** bu yöntem son yıllarda iş ilanlarında sıkça rastladığımız takım arkadaşı arıyoruz veya ekip çalışmasına yatkın anahtar

---

<sup>127</sup> Savaş, age, 38

<sup>128</sup> age, 41

kelimelerini içeren işler için başvuran adayların değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin kullanıldığı işler için işe alımlarda son karar her ne kadar takım üyelerine ait olmasa da, ağırlık seçilecek olan adayın beraber çalışacağı takım üyelerindedir. Bu mülâkat türü uzun zaman birlikte çalışması muhtemel adayların daha önce bir araya getirilmesini sağlayarak, birbirlerini tanıma fırsatı bulmalarını sağlar. Bu da hem çalışanlar hem de örgüt açısından olması istenen bir durumdur.

**f) Sıralı Mülâkat Yöntemi;** Birbiri ardına yapılan birkaç görüşmenin olduğu mülâkat türüdür. Bir aday, birden fazla görüşmeci ile birbirini izleyen seri bir şekilde teke tek görüşme yapar. Her görüşmeci aday için kendi raporunu hazırlar ve daha sonra tüm görüşmeciler bir araya gelerek ortak bir karar verirler. Üzerinde anlaşma sağlanan birkaç aday söz konusu ise, açık olan pozisyonun yöneticisine danışılarak işe kabul edilecek adaya onun karar vermesi beklenir. Oldukça uzun zaman alan bir yöntem olması, en büyük dezavantajıdır.

**g) Değerlendirme Merkezinde Uygulanan Mülâkat Yöntemleri;** değerlendirme merkezinde yapılan mülâkatlarda, adayların gelecekteki işlerinde gösterecekleri potansiyel performanslarıyla ilgilenirler ve aynı zamanda ölçerler. Değerlendirme merkezi uygulamalarını, doğru adayın bulunmasında, seçilmesinde ve onun işe yerleştirilmesinde, firma içindeki açık veya yeni pozisyona atanacak en uygun elemanların belirlenmesinde, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesinin yapılmasında ve çalışanların gelişimi için gerekli eğitimlerin saptanmasında, işletme içi uyumunun saptanması olarak sıralamak mümkündür<sup>129</sup>. Değerlendirme merkezi birçok işlevi yerine getirdiği ve örgüt içinde birçok insan kaynakları faaliyetlerinde etkin rol oynadığı için bu süreçte görev alacak kişilerin bilgi ve deneyim yönünden donanımlarının yüksek olması gereklidir. Değerlendirme merkezi uygulamaları sırasında yapılan görüşmelerde birbirinden farklı pek çok mülâkat yöntemi kullanılmaktadır.

**h) Durumsal Mülâkatlar;** durumsal mülâkatlar tamamen meslek analizine dayalı sorulardan oluşur. Amaç, adayın meslek bilgisini sınamaktır. Meslekle ilgili sorularla sınırlandırılmış bir yöntemdir.

---

<sup>129</sup> age, 43

- i) Simülasyon Mülâkatları;** bazı işverenler, adayların davranış ve yeteneklerinin genel portresinin diğer mülâkat yöntemleriyle elde edilmesinin zor olduğunu düşünmektedirler. Adaylar hakkında karar vermek için onları işin yapıldığı doğal ortamda çalıştırmak isteyebilirler. İşverenler, adaydan işin niteliklerine göre sunum yapmasını, telefonda hayali bir satış yapmasını talep edebilir.
- j) Sunum Mülâkatları;** bu mülâkat yönteminde, adaylara daha önceden hazırlanması için bir konu veya problem verilir ve adaylardan konu hakkında sunum yapmaları beklenir. Konu adaylara görüşmeden daha önce ulaştırılabildiği gibi, görüşme günü görüşmeye başlamadan hemen önce de verilebilir.
- k) Kriterlere Dayalı Mülâkat;** bu mülâkat yönteminde, açık olan pozisyonun doldurulması için en uygun aday belirlenirken, iş analizi ve iş tanımlardan yararlanılarak işin yapılması için adayda bulunması gereken kriterler belirlenir ve aday bu kriterlerle karşılaştırılarak değerlendirilir.
- l) Davranış Mülâkatları;** davranış mülâkatı yönteminin temelinde, adayların gelecekte yapacağı davranışları tahmin edebilmek için geçmişteki davranışlarının bilinmesi gerekliliği vardır. Adayın gelecekteki davranışlarının göstergesinin geçmişteki davranışları olduğuna inanılarak, adayın geçmişteki bazı durumlar karşısında göstermiş oldukları davranışları ortaya çıkartabilmek adına hazırlanmış sorular adaya yöneltilir.
- m) Psikolojik Mülâkat;** genel anlamda adayları iş ahlakını ölçmek amacıyla kullanılabilir. Adaylar için korkutucu ve kaçınılan bir mülâkat çeşididir. Psikolojik mülâkatın amacı, insanların yüzde doksanını oluşturan dürüst ve işlerini iyi yapmaya çalışanların arasında mı yoksa büroyu katıp karıştıran, işverenden çalan veya hilekârlık yapanlardan mı olduğunuzu belirlemektir.

İkinci bir amaç olarak, aday eğer yüzde doksan çoğunluğun arasındaysa hangi görev ve idare tarzına en iyi tepkiyi vereceğini belirlemek olabilir<sup>130</sup>. Soruların çoğu muhtemelen, adayın hedefleri ve geçmişini ve her ikisi arasındaki bağlantıyı kurmak üzerine yoğunlaşacaktır. Eğer profesyonel bir psikolog tarafından mülâkat yapılıyorsa unutulmaması gereken en önemli şey, kişinin kendisi olmasıdır.

---

<sup>130</sup> age, 46



**n) Telefonla Yapılan Mülâkat Yöntemi;** aday sayısının çok fazla olması ve genellikle zaman ve mekân imkânları yüzünden yüz yüze görüşme olanağının olmadığı durumlarda tercih edilmektedir. Telefonla yapılan mülâkat yöntemi iki şekilde uygulanabilir. Birinci yöntem, ilan duyurulduktan sonra ilanda belirtilen numaralara adayların başvurması halinde telefon eden adaylarla yetkililer arasında ön görüşmenin yapılması şeklindeyken, ikinci yöntemi ise, başvuran adayların göndermiş oldukları özgeçmişleri üzerinden bir ön eleme yapılması esnasında, mülâkata çağrılmadan önce aday hakkında net olmayan bilgileri aydınlatmak amacıyla yapılmaktadır. Ülkemizde diğer yöntemlere oranla çok az uygulanan bir yöntemdir

**o) Stres Mülâkat Yöntemleri;** hedef ve zaman baskısı altında çalışılan işlerde boş pozisyonların doldurulmasında yetkin elemanı belirlemek için kullanılan yöntemlerdir. Bu mülâkat yönteminin amacı, adayın zor durumda kalması halinde paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözebilme yeteneğinin gözlemlenebilmesidir. Bu mülâkat yönteminde, adaylar strese yol açan durumlara maruz bırakılırlar. Örneğin; görüşme yapan sık sık ve bilerek adayın sözünü keser, uzun zaman sessiz kalır, düşmanca bir tutum benimser. Adaya, üzerinde stresin oluşmasını sağlayan sorular yöneltilir. Stres görüşmelerinde, deneyimli ve eğitilmiş mülâkatçı tarafından yapılan gözlemler sonucunda stresli durumların varlığında adayın verdiği tepkilere bakılarak adayın kişilik özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır.

**5) Geçmişin Araştırılması;** işe alım süreci içinde bu aşamaya gelinceye kadar aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise, adayın başvuru formunda ve görüşme sırasında önceki iş yaşamı ve öğrenimi konusunda yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelenebilir.

Bütün bilgilerin denetlenmesi mümkün değildir; ancak onun iş için kabul edilebilirliğini belirlemede en önemli olarak, bilinenlerin doğrulanması yararlı olacaktır. İşe başvuranların adayların işe girme konusunda sabırsız ve istekli olmasından dolayı, birçok aday yetenekleri veya deneyimleri ile ilgili bilgileri çarpıtabilir; bazı adaylarsa amaçlarına ulaşmak için tamimiyle asılsız bilgiler verebilmektedir. Bu eğilimler karşısında, işverenin elde bulundurduğu bilgilerin doğruluğunu araştırmak üzere mevcut her uygun yöntemi kullanmasını gereklidir. Bu durumda örgütler, adayın daha önce çalıştığı iş yerlerinin sahiplerinden, son olarak mezun oldukları okulların yönetimlerinden veya öğretim üyesi ya da öğretmenlerden ve adayları herhangi bir biçimde tanıyan diğer kişilerden, adayların

karakterleri, çalışma durumları ve öğrenim sırasındaki öğrencilik durumları hakkında bilgi alırlar ya da adayın verdiği bilgilerin doğruluğu araştırılır. Bu bilgiler daha sonra başvuru formunda belirtilenlerle ve görüşmelerde elde edilenlerle karşılaştırılır<sup>131</sup>.

Referans araştırmaları, referans görüşmeleri ve referans mektupları yoluyla yürütülebilir. Telefonla referans görüşmesi oldukça hızlı ve samimi yanıtların alınması istendiğinde kullanılan bir yöntemdir. Telefonla referanslar kontrol edilirken, adayın işletmedeki çalışma süresi, görevi, maaşı, işyerindeki performansı, kişiler arası iletişim becerisi vb sorular yöneltilir. Bir diğer yöntem ise güvenilirliğinin az olması nedeniyle örgütler tarafından çok kullanılmayan referans mektuplarıdır.

**6) Ön Seçim;** işgören seçim süreci içinde, tüm aşamaları başlarıyla tamamlamış adayların işe alınması konusunda bir ön seçim yapılması gerekmektedir. Ön seçim kararı, örgütlerde adayın bu aşamaya gelene kadar her aşamada karşılıklı ilişki içinde bulunduğu insan kaynakları birimine aittir. Ancak, insan kaynakları yöneticisinin bu kararı vermeden önce adayın beraber çalışacağı birimin sorumlusuna danışması, ilk amirin onayını alması zorunludur.

İlk amir işi daha iyi tanımasının yanında bölümde bulunan diğer astları da yakından tanıdığı için adayın ilgili bölüme uyum sağlayıp sağlayamayacağı, işin niteliklerine uygunluğu konularında daha gerçekçi kararlar verebilmektedir.

Bu amaçla süreç içerisinde adayla ilk amirin görüşmesi sağlanarak, ilk amirin karar verme sürecine etki etmesi sağlanmalıdır.

**7) Sağlık Kontrolü;** adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacıyla yapılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı meslek grupları için sağlık muayenesi yapılmasını zorunlu tutmuştur. İstihdam öncesi fiziksel ve sağlık kontrolü, seçim sürecinde önemli bir role sahiptir. Fiziksel muayene masraflı olması ve işe başlatmadan hemen önce yapılması nedenleriyle, seçim sürecinin son aşamalarından birisidir. Bir işletme kendi sağlık ekibine ve laboratuvar olanaklarına sahipse görme, işitme gibi muayeneler hemen yapılabilir. İstihdam öncesi bedensel muayene çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Adayın işletmedeki işe uygunluğunu değerlemek,

---

<sup>131</sup> Bingöl, age, 214

- Fiziksel nitelikleri, çalıştıracakları isin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek,
- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işgörenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle, kiralama zamanında o işgörenin fiziksel durumunu belirlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek,
- İstihdam edilebilir olanları yerleştirmek, fakat sadece belirli işlere sakat işgörenlerin kabullerini sağlamaktır.

Sağlık kontrolünün son aşamalar içinde yer almasının nedeni oldukça uzun zaman almasından dolayıdır. Sağlık kontrolleri, eleman seçme sürecinde olumlu etkiye sahip olmalı eleme amacıyla kullanılmamalıdır.

**8) Teklif Verme;** sağlık kontrolünün ardından, insan kaynakları yetkilileri ve üst yönetimin ortak kararları doğrultusunda işe alınma kararı verilen adaya bu teklif zaman kaybedilmeden iletilmelidir. Gecikme halinde, adayın başka firmalarla da iş görüşmesi yapma olasılığı sonucunda kaçırılma riski vardır. Aday kaçırıldığı takdirde, adayla ilgili yapılan seçim süreci örgüt için zaman ve maliyet kaybına neden olmaktadır.

Bu aşamada görüşmeye çağrılan diğer adaylara mektup, elektronik posta ya da telefon yoluyla bilgi verilmesi gereklidir. Hangi yolla iletilirse iletilsin cevaben iletilen gönderinin matbu olması gereklidir. İçeriğinde genel olarak kuruma gösterdiği ilgi için adaya teşekkür edilir ve başvuru formunun insan kaynakları bölümü bilgi bankasında korunacağı belirtilir.

**9) İşe Yerleştirme;** seçim sürecini aşmış işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İşe yerleştirmenin amacı; yeni işe alınan personelin iş yerine alışmasını hızlandırmaktır. Yeni işe alınan personelin işe uyumu için yapılacak ilk çalışma işyeri ile ilgili bilgilerin verilmesidir. Bu aşamada yönlendirme ilk amir tarafından iş başında eğitim ile başlayacaktır. Amire, daha önceden adayın işe alım sürecinde oluşturulan dosya ulaştırılmalı ve amir aday hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmalıdır. Ancak bu bilgiler ışığı altında etkin bir işe alıştırma programı yürütülebilir.

Örgüt içinde ilk kez işe başlayacak eleman için, örgüt yapısını, kural ve yasaklarını, avantaj ve sorumluluklarını tanıttak bilgileri verilir.

İşe alıştırma çabalarından sonra yeni iş görenin işe uyum sağlayıp sağlamadığını belli bir süre daha takip etmek gerekmektedir. Bu süre deneme süresi olarak da adlandırılabilir. Deneme süresi işin yapısına bağlı olarak uzayıp, kısalabilir.

#### **3.5.4. Eğitim Yönetimi**

Eğitim, kişinin bilgi beceri ve davranışlarının istenen standartlarda değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Personel eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de bireysel yetkinlik açısından önemlidir. Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin de etkisiyle eğitimin önemi her geçen gün daha yükselmektedir. Eğitim yönetiminin örgüte yararları; verimlilik, üretim ve kalitenin artması, daha az işçi giriş çıkış oranı, karlılığın artması, şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının azaltılması şeklinde sıralanabilir. Personele sağladığı faydalar ise, iş tatmini ve iş motivasyonunun artması, daha iyi ve güvenilir çalışma ortamının yaratılmasıdır.

İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden farklı özellikler içeren çok sayıda yöntem kullanılabilir. Bu yöntemleri işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür.<sup>132</sup> İşbaşı eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, gözetimci yanında eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme yoluyla eğitim, rotasyon, rehberlik, davranış modelleme ve yetki devridir. İşdışı eğitim yöntemleri ise; konferans ve seminerler, kurslar, vaka, yönetim oyunları, rol oynama, duyarlılık eğitimi, özel okuma parçaları ve in-basket yöntemidir.

#### **3.5.5. Kariyer Yönetimi**

Günümüz modern yönetim anlayışında örgütlerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütlerin etkinliği, gerekse çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer Geliştirme Sisteminin kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki alt basamağı mevcuttur.

Kariyer planlama, kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa,

---

<sup>132</sup> Bingöl, age, 257-266

orta ve uzun dönmeli hedefler saptaması, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması sürecini içerir.

Kariyer yönetimi ise, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir.

Kişisel kariyer planlama, işgücünün kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Örgütsel planlama ise, yönetimin tüm işgücü için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları işgücüne ve işletmeye pek çok yarar sağlamaktadır. Etkili kariyer yönetimi, profesyonel, teknik ve yönetsel becerinin sürekli olarak donanımlı olmasına yardımcı olmaktadır. Kariyer Yönetimi' yle işgücünün işletme içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece işgücü motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan işletmelerde işgücü bir süre sonra hangi statüde olacaklarını belirleyebilmektedir. Bu durum işgücünü görevlerine ve işletmeye bağlamakta, motivasyonlarını yükseltmektedir.<sup>133</sup>

Bir örgütte kariyer yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyen 4 faktör bulunmaktadır. Kariyer yönetimi süreci iyi planlanmış olmalıdır, üst yönetim süreci desteklemeli ve olumlu iklim yaratmalıdır, yöneticiler kariyer yönetiminin tüm süreçlerini özenle gerçekleştirmelidir ve son olarak kariyer denkliği, kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak yer almaktadır. Program, işveren-çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denkliği sağlamalıdır. Programlar, işletmenin kariyer planlarını çalışanlara basitçe açıklamalıdır<sup>134</sup>.

### 3.5.6. Ücret Yönetimi

Ücret, işgörenlere emeklere karşılığı ödenen paradır. Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. Örgütlerin yüksek verimle çalışması için, iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden

<sup>133</sup> Z. Seçil Taştan, "Kariyer Yönetimi Nedir?", [http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber\\_detay&haber\\_id=14](http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14) , (26.06.2008)

<sup>134</sup> Taştan, **age.1**

uzaklaşılmasıdır. Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu işletmede, en büyük düzenli nakit giderini temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler-program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır<sup>135</sup>.

İş değerlemesi kavramı, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. İş değerlemesi kişiyi değil, işi diğer işlerle karşılaştırarak göreceli bir karşılaştırma yapmayı amaçlar<sup>136</sup>.

Ücret değerlemesi sadece iş değerlemeye bağlı olarak yürütülmez. Performans değerlendirme cari piyasa ücret düzeyi, yaşam standardı, pazarlık gücü, toplum gibi birçok değişkenden etkilenmektedir.

Ücret tespitinin önemi; örgütler, işgörenler, sendikalar ve toplum açısından farklılıklar gösterir. Çalışanlar açısından ücret geliri, çalışanın kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenlik ve refah, konfor ve maddi olanaklarının düzeyini arttırmasında yardımcı bir etkidir. İşveren açısından ücret, iş yapmanın bir maliyetidir ve çoğu işletmeler için en büyük maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenlerle ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli etmenlerden biridir. Sendikalar açısından da ücretin önemi, kendi başarılarının toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmesinden dolayı artmaktadır. İşletmelerde uygulanan ödeme düzeyleri toplum için de önemlidir. Yüksek ücret düzeyleri, çalışanların satın alma gücüne, toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunmaktadır<sup>137</sup>.

### **3.5.7. Performans Değerleme**

Performans genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak tanımlanabilir. Performansın düzeyi üretilen ürün ya da hizmetin kalitesini doğrudan etkiler. Bireyin ortaya koyduğu performans düzeyini ise sahip olduğu özellikler, bilgi ve becerisi belirler. Ayrıca performans bireyin yüksek başarı güdüsüne sahip olması ile yakından ilişkilidir.

---

<sup>135</sup> Canan, Uzan. “İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,1999), 26

<sup>136</sup> Sabuncuoğlu, age, 195

<sup>137</sup> Ahmet Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi** (İstanbul: Çantay Yayınları, 2005), s. 74-75

Performans değerlendirme sürecinde, çalışanların tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimleri içinde gerçekleştirme düzeyleri üzerinde durulur. Modern yaklaşım ışığında performans değerlendirme tanımını özetleyecek olursak, en az üç aydır çalışan personelin, iş tanımlarında belirtilen yetki ve sorumluluklarını ne derecede yerine getirdiklerinin veya bunlar doğrultusundaki eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerin tamamıdır. Performans değerlemenin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>138</sup>.

- Sektördeki gelişmelere paralel olarak; daha verimli, ilerlemeye açık, kaliteli işgörenlerle çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam yaratmak,
- İşgörenin iş başındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki gerekse ilerideki görevleri ile ilgili olarak, niteliklerini, eğitim ihtiyaçlarını, yetenek ve becerilerini belirlemek,
- İşgörenin, performansları konusunda amirleri ile diyalog kurarak bilgi almasını sağlamak,
- İşgörenin, görevleri ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken konuları açıklığa kavuşturmak; hedefleri belirlemek ve bunları ne şekilde başaracağını saptayarak, yaratıcı ve üretici iş ortamına katkısını artırmak, kendi değerlendirmesi ile amirlerinin değerlendirmesini karşılaştırma olanağını elde etmek,
- Bütün işgörenleri işletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara ulaştırmaktır.,

### **3.5.8. İşgören Sağlık ve Güvenliği**

Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır<sup>139</sup>. Genellikle fabrikalar için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve çalışan sağlığı, büro işleri için de oldukça büyük öneme sahiptir. Ayrıca sosyal güvenlik, işsizlik, yaşam ve kaza

---

<sup>138</sup> Savaş, **age**, 7

<sup>139</sup> Sabuncuoğlu, **age**, 7

sigortası, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

### **3.5.9. Özlük İşleri**

Özlük işleri işgörenlerin, işe giriş ve çıkış işlemleri, sicil dosyalarının oluşturulması, maaş bordrolarının hazırlanması, SSK işlemleri, kıdem ve ihbar tazminatları, çalışma saatleri, yıllık izinler, servis, vardiya ve yemek organizasyonları ve diğer idari işleri kapsamaktadır.



## **4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI**

Bu bölümde araştırmanın metodolojisine, KİT'lerdeki insan kaynakları bölümlerinin yöneticilerinin özelliklerine ve eleman seçme süreçlerine ilişkin yapılan uygulamalara yer verilmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, KİT'lerde insan kaynakları/personel departmanları yöneticilerinin görev süreleri ve eğitim durumlarına ilişkin özellikleri, eleman seçme süreçlerinin kapsamını ve kısıtlamalarını belirlemek ve bu süreç içinde karşılaştıkları sorunları analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Kamu kuruluşlarının işe eleman seçme dinamikleri göz önüne alınarak, KİT'lerin işe eleman seçme süreçleri tanımlanmaya çalışılacaktır. Araştırma genelinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.

- KİT'lerin insan kaynakları/personel departmanları yöneticilerinin görev süreleri ve eğitim durumlarına ilişkin özellikleri insan kaynakları faaliyetlerini etkin yürütebilmek için yeterli midir?
- KİT'lerde insan kaynakları tedarikinde ve işe eleman seçiminde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Ülke ekonomisine büyük oranda katkı sağlayan ve devlet eliyle yapılan istihdamların bütünü içerisinde geniş yer kaplayan KİT'lerin insan kaynakları seçme işlemini ve diğer insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan insan kaynakları/personel departmanlarının yöneticilerinin özellikleri kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmamızda insan kaynakları/personel departmanları yöneticilerinin yapısı, kurum içerisinde yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliği ve işe eleman seçme sürecinde karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın, KİT'lerde insan kaynakları departmanları yöneticilerinin görev süresi ve eğitim niteliklerini, işe eleman seçme süreci

içerisinde uygulanan yöntemlerle ve karşılaşılan sorunlarla ilgilenen kişiler için yararlı olabileceğini düşünüyoruz.

### **4.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmış ve öncelikli olarak birincil kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır. Kaynak taraması esnasında daha önce konuyla ilgili yapılan akademik çalışmalara ulaşılmaya çalışılmış, bu kaynaklar Milli Kütüphane, Yüksek Öğretim Kurumu Kütüphanesi, Gazi Üniversitesi Kütüphanesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Kütüphanelerinin veri tabanlarının internet ortamında taranması sonucu elde edilmiştir.

Araştırma, açıklayıcı özellik taşıyan kalitatif bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, kalitatif araştırmanın belli bir nokta üzerine odaklanmada çok metodlu olması ve araştırma konusunun yorumlama gerektiren bir yapıya sahip olmasıdır.<sup>140</sup> Araştırmada KİT'lerde insan kaynakları/personel departmanlarında çalışan üst düzey yöneticilere literatürden yararlanılarak hazırlanan sorular üzerinden yapılandırılmış mülâkat çalışması yapılmış ve mülâkat notları içerik analizine tabi tutulmuştur. Mülâkat soruları, insan kaynakları/personel departmanı yöneticilerinin niteliklerini belirlemeye yönelik sorular, insan kaynakları seçimine altyapı oluşturan, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımlarıyla ilgili sorular ve insan kaynaklarının tedarik ve seçilmesine ilişkin sorular olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır.

### **4.4. Evren ve Örneklem**

Araştırma, ülkemizde faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşekküllerin'de gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, yeterli zaman ve finansman eksikliğinden Genel Müdürlüğü ve insan kaynakları/personel departmanı Ankara ilinde bulunan Kamu İktisadi Teşekkülleri olarak belirlenmiştir. Ana kütleye ulaşabilmek amacıyla, Ankara il sınırları içinde Genel Müdürlükleri ve insan kaynakları/personel departmanı bulunan KİT'lerin sayıları belirlenmiştir. Ana kütle ile ilgili bilgiler Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye Büyük Millet Meclisi KİT komisyonu, Türkiye Cumhuriyet Başbakanlık Özelleştirme Dairesi Başkanlığından hem bizzat gidilerek

---

<sup>140</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Engin Yıldırım, **Araştırma Yöntemleri**, (Adapazarı: Sakarya Kitabevi: 2001): 191.

hem de internet yoluyla elde edilmiştir. Ana kütle içerisinde tanımlanabilen 30 ayrı KİT'e ulaşılmış ancak bunların içinden iki tanesi iş yoğunluğu, yetki aşımı, gizlilik v.b sebeplerle araştırmaya katılmayı reddetmişlerdir. Bankacılık, enerji, tarım gıda, madencilik, ağır sanayi, petrol sanayi, dokuma giyim, kâğıt sanayi, ulaştırma ve haberleşme alanlarında faaliyet gösteren toplam 28 KİT'de görüşmeler yapılmıştır

Araştırmamızda örneklem grubunu yukarıda faaliyet alanları belirtilmiş KİT'lerde insan kaynakları/personel departmanlarında üst düzey yönetici statüsünde çalışanlardan rasgele seçilmiş 28 kişi oluşturmaktadır

**Tablo 7: Uygulama Yapılan KİT'lerinin Sektörel Dağılımı**

<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>KİT Sayısı</b>	<b>Oran</b>
<b>Bankacılık</b>	8	28.57
<b>Enerji</b>	5	17.85
<b>Tarım/Gıda</b>	5	17.85
<b>Madencilik</b>	1	3.57
<b>Ağır Sanayi</b>	1	3.57
<b>Petrol Sanayi</b>	2	7.14
<b>Dokuma Giyim</b>	2	7.14
<b>Kâğıt Sanayi</b>	1	3.57
<b>Ulaştırma</b>	1	3.57
<b>Haberleşme</b>	2	7.14
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

#### **4.5. Hedef Kitlenin Tanımı**

Bu bölümde yapılan yapılandırılmış mülâkata katılan insan kaynakları yöneticilerinin görev süreleri, eğitim durumları gibi niteliklerine ilişkin yedi soruyla elde edilen bilgiler bulunmaktadır.

**Tablo 8: Kişinin Ünvanı**

<b>Kişinin Ünvanı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>İnsan Kaynakları Daire Başkanı</b>	24	85.71
<b>Personel Daire Başkanı</b>	4	14.29
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tablo 8’den elde edilen verilere göre, katılımcıların hepsi insan kaynakları fonksiyonlarını başarıyla yürütebilecek, konu ile ilgili bilgiye sahip pozisyonlarda olan yetkililerden oluşmaktadır.

Fonksiyonların başarıyla yürütülebilmesi çalışanların sahip oldukları yetki kadar çalışanların iş deneyim faktörüne de dayanmaktadır. Katılımcıların kurum içerisindeki görev süreleri hakkındaki bilgiler Tablo 9’den elde edilebilir.

**Tablo 9: Yöneticinin Kurumdaki Görev Süresi**

<b>Görev Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>5-10 Yıl</b>	3	10.72
<b>10-15 Yıl</b>	9	32.14
<b>15-20 Yıl</b>	10	35.72
<b>20 Yıl ve Fazlası</b>	6	21.42
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %11’i 10 yıldan daha az süredir kurum içerisinde faaliyet göstermektedir. Ancak geriye kalan %90’lık kısım Personel seçme ve yerleştirme uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaya yetebilecek kadar uzun süredir kurum içerisinde çalışmaktadırlar. 15 yıldan daha fazla süredir kurum içerisinde çalışan katılımcılar ise kurum içerisinde insan kaynakları faaliyetleri dışında diğer birimlerde de yürütülen işler hakkında fikir sahibidirler.

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soruda katılımcıların kurum içerisinde insan kaynakları/personel departman yöneticisi olmadan önce yaptıkları görevi öğrenmeye yöneliktir. Bu sorunun sorulmasıyla amaçlanan departman yöneticilerinin bu pozisyona gelmeden önce insan kaynakları fonksiyonları hakkında ne derece bilgili ve deneyimli olduklarını saptayabilmektir. Tablo 10’da katılımcıların daha önce yaptıkları görevler hakkında bilgiler gösterilmiştir.

**Tablo 10: İnsan Kaynakları Departmanı Yöneticilerinin Daha Önceki İşleri**

<b>Daha Önce Yürüttüğü Görev</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Pazarlama</b>	3	10.72
<b>Mali İşler</b>	5	17.86
<b>Destek Hizmetler</b>	1	3.57
<b>İnsan Kaynakları / Personel</b>	18	64.28
<b>Farklı Bir Kurumda Çalışanlar</b>	1	3.57
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tablo 10'dan elde edilen verilere göre şu anda insan kaynakları biriminin yönetiminde görev alan katılımcıların %64'ü daha önceden de aynı birimde görev alan çalışanlardan oluşmaktadır. Daha önce alt pozisyonlarda görev alan çalışanlar zaman içinde terfi sistemi dâhilinde üst görevlere taşınmışlardır. Bu durum KİT'lerde insan kaynakları tedarikinde iç kaynaklardan yararlandığını göstermektedir ki bu KİT'ler açısından yararlı bir uygulamadır. Katılımcıların % 32'si ise daha önce kurum içinde farklı birimlerde çalışmış ancak daha sonradan insan kaynakları/personel departmanında görev almaya başlamış yöneticilerden oluşmaktadır. Özellikle mali işler alanında çalışan kişilerin daha sonra insan kaynakları/personel biriminde tahakkuk servisinin yürüttüğü işleri üstlenerek birim içerisinde yer edindikleri ve daha sonra yönetici sıfatını aldıkları gözlenmiştir. Geriye kalan % 4'lük kısım ise, farklı kurumlardan KİT'lere geçmiş birim yöneticilerinden oluşmaktadır. Genel anlamda değerlendirildiğinde KİT'lerde insan kaynakları birimleri ağırlıklı olarak alanında iş deneyimine sahip yöneticiler tarafından yönetilmesine rağmen %36'lık azımsanmayacak kadar katılımcının bu alanda deneyimsiz olduğu gözlenmiştir. Özellikle devlet dairelerinde ağırlıklı olarak görülen departmanlar arası geçiş rahatlığı çalışmanın yürütüldüğü KİT'lerde de gözlenmiştir. Katılımcıların %32'si daha önce kurum içerisinde farklı departmanlarda çalışırken, daha sonra insan kaynakları departmanına dâhil çalışanlar olmuşlardır.

Araştırmaya katılan katılımcılara, kurumlarında insan kaynakları ile ilgilenen departmanın adı sorulmuştur. Personel yönetimi kavramı zaman içerisinde yerini insan kaynakları yönetimi

kavramına bırakmıştır. . Bu soru ile amaçlanan insan kaynakları yönetimi kavramının terimsel olarak kurumların içinde ne kadar hayat bulduğunun saptanabilmesidir.

**Tablo 11: KİT’lerde İnsan Kaynakları Faaliyetleri İle İlgilenen Departmanın Adı**

<b>Departman Adı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı</b>	24	85.71
<b>Personel Daire Başkanlığı</b>	4	14.29
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tablo 11’den elde edilen verilere göre anket çalışması yürütülen KİT’lerin %86’sı yeniden yapılanma doğrultusunda personel daire başkanlığı adını terk edip, yenilikçi insan kaynakları daire başkanlığı adı altında yapılanmıştır. %14’lük kısım ise yapılandırma çalışmalarına başlamış ancak daha henüz departman için ad değişikliğini gerçekleştirememiştir.

Tablo 11’den elde edilen önemli bir diğer veri ise çalışmanın yürütüldüğü bütün KİT’lerde insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayacak özellikli bir departmanın mevcut olduğudur.

KİT’ler genel anlamda büyük ölçekli yapılara sahip işletmelerdir. Dolayısıyla KİT’lerde yer alan insan kaynakları departmanının bütün kuruma hizmet edebilecek şekilde yapılandırılması ve işlerin düzgün yürütülmesini sağlayacak sayıda personele sahip olmaları gerekmektedir. Katılımcılara yönetiminden sorumlu oldukları departmanların kaçar kişiden oluştuğu sorulmuştur. Tablo 12’de katılımcıların yönettikleri KİT’lerdeki insan kaynakları departmanında çalışan personel sayılarının dağılımı gözükmektedir. Katılımcıların %60’ı 30 kişiden daha fazla personelin görev aldığı KİT’lerde çalışmaktadırlar. Ortalama sayılar KİT’lerde insan kaynakları departmanının çalışan sayılarının kurumlar açısından yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12: İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Kişi Sayıları**

<b>Kişi sayısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>10-20 kişi</b>	5	17.85
<b>20-30 kişi</b>	6	21.43
<b>30 kişiden fazla</b>	17	60,72
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

KİT’lerde departman yöneticilerinin niteliklerini anlamaya ilişkin yöneltilen bir diğer soruda yöneticilerin eğitim durumu araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13: Departman Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi**

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>Lise</b>	1	3.57
<b>Yüksek Okul</b>	2	7.15
<b>Üniversite</b>	19	67.85
<b>Yüksek Lisans</b>	4	14.28
<b>MBA ve Doktora</b>	2	7.15
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tablo 13’den gözlemlenebileceği gibi ankete katılan katılımcıların % 4’ü lise, % 7’si yüksek okul, % 68’i üniversite, % 14’ü yüksek lisans, % 7’si ise MBA veya doktora programından mezun oldukları belirlenmiştir. Lise mezunu yönetici oranının % 4 olması her ne kadar düşük bir oran gibi görünse de KİT’ler açısından olumlu karşılanabilecek bir durum değildir. İnsan kaynakları departmanı içerisinde işlerin etkin olarak yürütülebilmesi için, konu ile ilgili eğitim almış uzman kişilerin işbaşında olması arzu edilen bir durum iken, maalesef lise mezunu yöneticilerin üst düzey yönetici unvanını taşımaları akla bir takım soruları getirmektedir. Her ne kadar anket çalışması esnasında lise mezunu olan yöneticilerin deneyim yönünden bu açığı kapatmaya yetebilecek kadar kurum içinde çalıştıkları ve şirket içi eğitim sayesinde çeşitli eğitimlere tabi oldukları belirlenmiş olsa da eğitim seviyesinin düşüklüğü

uygulamada çeşitli aksaklıklara yol açabilmektedir. Katılımcıların % 75'i yüksek okul veya üniversite mezunudur.

Geriye kalan % 21'lik kısım ise yüksek lisans, MBA veya doktora programından mezun olmuşlardır. Üniversite ve yüksek okul mezunlarının yüzdelik dilim içinde çoğunlukta olmasının ana nedeni açık öğretim fakültesi mezunlarının kurumlar içerisinde ağırlıkta olmasındandır. Eğitim seviyesinin yüksek olması kurum için işlerin yürürlüğünde kolaylaştırıcı bir etki sağlayacağından KİT'ler için belirlenen yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olması olumlu bir durumdur.

Üniversite mezunu olan yöneticilere mezun oldukları bölüm sorulmuştur, alınan cevaplar Tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 14: Üniversite Mezunu Olan Yöneticilerin Mezun Olduğu Bölümler**

<b>Mezun Olunan Bölüm</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>Çalışma Ekonomisi</b>	5	20
<b>İktisat</b>	4	16
<b>İşletme</b>	12	48
<b>Kamu Yönetimi</b>	3	12
<b>Uluslararası ilişkiler</b>	1	4
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

25 departman yöneticisi üniversite mezunudur. Bu rakamın içerisinde yüksek eğitime devam ederek yüksek lisans ve doktora programını tamamlayan yöneticilerde bulunmaktadır. Üniversite mezunu olan yöneticilerin hepsi sosyal bilimler alanında eğitim almışlardır. Özellikle de katılımcıların % 68'i işletme ve çalışma ekonomisi gibi insan kaynakları yönetimi hakkında birebir bilgilendirmeye sahip bölümlerden mezun olmuş yöneticilere sahiptir. Genel anlamda KİT'lerde çalışan üniversite mezunu insan kaynakları departman yöneticileri alanında eğitim görmüş kişilerdir. Bu durum, yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına yatkınlıkları açısından değerlendirildiğinde olumlu bir durumdur.



#### 4.6. İş Analizi, İş Tanımları ve İnsan Kaynakları Planlaması

Katılımcılara 7. sorudan itibaren eleman seçme ve yerleştirme fonksiyonu için veri oluşturacak, kurum açısından önemli değere sahip iş analizi, iş tanımı ve insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu bölümde katılımcılara ilk olarak, kurum içerisinde iş analizi yapıp yapılmadığı sorulmuştur.

**Tablo 15: Kurumunuzda İş Analizi Yapılma Oranı**

	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Evet</b>	20	71.42
<b>Hayır</b>	8	28.58
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tablo 15’den elde ettiğimiz bulgulara göre katılımcıların %71’inin çalıştığı kurumlarda iş analizi yapılmaktadır. İş analizi insan kaynakları yönetiminin temel aracıdır ve insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturur. Kurum içerisinde iş analizi yapılmadan insan kaynaklarının işlevleri yerine getirilmesi mümkün olsa da, bu süreç zor ve sonuçları açısından verimsiz olacaktır. Özellikle de insan kaynakları seçiminin yapılabilmesi için öncelikli olarak iş görenin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir ki bu analizlerin sonucunda doğru insanın doğru işe yerleştirilmesi mümkün olabilir. Tüm bu bilgilerin ışığı altında çalışmanın yürütüldüğü KİT’lerin çoğunluğunda iş analizi çalışmalarının yürütülmesi, kurumlar açısından son derece önemli bir insan kaynakları işlevinin yerine getirildiğini gösterir.

Kurum içerisinde yapılan iş analizlerinin belirli zaman aralıklarıyla yenilenmesi gerekmektedir. Aksi halde yapılan iş analizleri zamanla geçerliliğini yitirir ve kurum için ek maliyet unsurları doğurabilir. Çalışma içinde iş analizlerinin yenilenme sıklığı hakkında sorulan sorudan elde edilen bulgular Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16: İş Analizlerini Yenilenme Sıklığı**

<b>Yenilenme Sıklığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Beş Yılda Bir</b>	8	40
<b>Bugüne kadar bir kez yapıldı</b>	12	60
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 16'dan elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde katılımcıların % 40'ının iş analizlerinin beş yılda bir yenilendiği, geriye kalan %60'lık kısmın ise iş analizinin kurum içerisinde bugüne kadar sadece bir kez yapıldığı KİT'lerde çalıştığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın yürütüldüğü KİT'lerin içerisinde hiçbiri iş analizi çalışmalarını yıllık veya iki yılda bir olmak üzere yenilememiştir. Hatta çoğunluklu olarak iş analizleri sadece bir kez yapılmış ve bir daha bu çalışmanın üzerinde durulmamıştır. İş analizlerinin yenilenmesi, insan kaynakları departmanı açısından her alanda önem taşıdığı gibi özellikle eleman seçimi sırasında adayda aranılacak özelliklerin güncel olarak belirlenmesi anlamına gelir ki seçim işlevinin başarısını birebir etkiler. Bu açıdan değerlendirildiğinde Tablo 16'dan gözlemlenen sonuçların olumlu açıdan değerlendirilmesi imkânsızdır. Kurumlarda iş analizi çalışmalarının aksatılmasının arkasında yatan nedenler araştırılmış; kurumların geniş çaplı olması nedeniyle analiz edilecek iş sayısının yüksek olması ve kurum içerisinde bu görevi üstlenebilecek uzmanların yokluğunda dışarıdan danışman firmalardan destek alınması sonucu maliyet unsurunun ön plana çıkması olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilere yöneltilen bir diğer soru ise iş analizlerinde kullanılan yönteme ilişkindir.

**Tablo 17: İş Analizinde Kullanılan Yöntemler**

<b>Analiz Yöntemi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Anket</b>	14	70
<b>Gözlem</b>	2	10
<b>Görüşme</b>	3	15
<b>Tartışma</b>	1	5
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Görüldüğü gibi kurumlarında iş analizi çalışmasının yürütüldüğü yöneticilerin % 70'inin çalıştığı kurumlarda uygulanan yöntem anket yöntemidir. Anket yönteminin çoğunlukla tercih edilen bir yöntem olmasının altında yatan ana neden, yöntemin diğer yöntemlere oranla zaman ve emek açısından daha ekonomik olması ve değerlendirilmesinin kolay ve nesnel olmasıdır. Anket yönteminin ardından yöneticilerin % 15'inin çalıştığı kurumlarda görüşme

yöntemi kullanılmaktadır. Görüşme yöntemini %10'luk oranla gözlem yöntemi ve % 5'lik oranla tartışma yöntemi izlemektedir.

Gözlem yönteminin kullanım alanının diğer yöntemlere oranla az olmasının nedeni ise, çalışmanın yürütüldüğü kurumların yapısı bütününde zihinsel faaliyet gerektiren ve iş sürecinin uzun olduğu işlerin; bedensel faaliyet gerektiren ve iş sürecinin kısa olduğu işlere oranla daha fazla yer kaplıyor olmasındandır.

Yöneticilere yöneltilen bir diğer soruda kurumlarında iş analizi çalışmalarının kimler tarafından yürütüldüğüdür. Soruya verilen yanıtlar Tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18: İş Analizi Çalışmalarını Yürüten Kişiler**

<b>Çalışmayı Yürüten Kişiler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran</b>
<b>İşletme İçinden Uzmanlar</b>	9	45
<b>İşletme Dışından Uzmanlar</b>	4	20
<b>Danışmanlık Şirketleri</b>	7	35
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Kurumlarında iş analizi çalışması yapılan yöneticilerin %45'inin kurumlarında iş analizi çalışmaları işletme içinde çalışan uzmanlardan oluşan bir ekip tarafından yürütülmektedir. Geriye kalan %55'lik kısmın ise kurumlarında yürütülen iş analizi çalışmaları danışman şirketler veya işletme dışında yer alan uzmanlar tarafından tamamlanmaktadır. Bu sorunun yanıtlarının araştırılması esnasında gözlemlenen en önemli nokta ise, çalışmanın yürütüldüğü bütün kurumlarda ilk iş analizi çalışmalarının kurum dışı kaynaklardan oluşturulmuş ekipler tarafından yapılmış olmasıdır. Ancak bu çalışmanın arkasından %45'lik bir dilimde iş analizi çalışmaları kurum içi uzmanlar tarafından yürütülebilir noktaya taşınmıştır.

İş analizi çalışmalarının sonucunda elde edilen bilgiler birçok insan kaynakları faaliyetlerine taban oluşturmaktadır. Bu durum çalışmanın yürütüldüğü KİT'lerde de araştırılmıştır sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 19: İş Analizi Çalışmalarının Kullanıldığı Yerler**

Kullanıldığı yerler	Kullananlar		Kullanmayanlar		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	N	%
İnsan kaynakları planlaması	8	40	12	60	20	100
Personel seçimi	7	35	13	65	20	100
Kariyer Planlama	3	15	17	85	20	100
Eğitim ve Geliştirme	4	20	16	80	20	100
Performans Değerleme	11	55	9	45	20	100
Hepsi	6	30	14	70	20	100
Örgüt Geliştirme	5	25	15	75	20	100

Yapılan iş analizi çalışmaları, raporlarının kurum içerisinde bir amaca hizmet ettiği müddetçe bir anlam taşır. Görüldüğü gibi kurumlarında iş analizi yapılan katılımcıların % 40'inin çalıştığı KİT'lerde iş analizlerinin sonuçları insan kaynakları planlaması için, % 85'i için insan kaynakları seçiminde, % 15'i için kariyer planlamada, % 20'si için eğitim ve geliştirmede ve % 55'i için performans değerlendirme faaliyetlerine veri girişi sağlamaktadır. İş analizi raporlarının genel anlamda bütün insan kaynakları faaliyetleri için taban bilgiler oluşturulduğu gerçeği göz önüne alındığında katılımcıların % 30'unun kurumlarında raporların bütün faaliyetler için kullanılıyor olması KİT'ler açısından değerlendirildiğinde olumlu bir durumdur. Katılımcıların % 25'i ise iş analizi raporlarının kurum içerisinde örgüt geliştirme faaliyetlerine veri girişi sağladığını belirtmiştir. İş analizi çalışması yürüten kurumların hepsinde hazırlanan raporların hizmet ettiği bir ya da birden fazla amaç söz konusu olsa da yine de Tablo 19'u değerlendirdiğimizde uygulamaların yeterliliği sorgulanabilir.

Çalışma içerisinde araştırılan bir diğer konu ise iş tanımlarının KİT'lerdeki uygulama alanlarıdır.

**Tablo 20: Kurumlarda İş Tanımı Yapılma Oranı**

	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Evet</b>	17	60.71
<b>Hayır</b>	11	39.29
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

İş tanımları, iş analizi çalışmalarının devamında ortaya çıkan yazılı belgelerdir. Dolayısıyla iş tanımları, iş analizlerinin ayrılmaz parçalarıdır ve iş analizinde güdülen amaçlar iş tanımları içinde aynen tanımlanabilir. Anket çalışmasına katılan katılımcıların % 61'inin çalıştığı KİT'lerde iş tanımları yapılmaktadır. %39'luk kısımda ise iş tanımları yapılmamaktadır. Ancak çalışma içinde gözlemlenen bir başka nokta şudur ki, iş tanımları iş analizi çalışmalarının devamı niteliğinde olsa da iş tanımı yapılan KİT'lerde çalışan katılımcıların oranı, iş analizi yapılan KİT'lerde çalışan katılımcıların oranından daha azdır. İş tanımları, görevin başarılması için gerekli olan temel çabaları kapsadığından işgören seçimleri için sınırlılık oluşturur ve işe alınan adaylara görev ve sorumluluklarını gösterir. Bu bilgiler ışığında katılımcıların %39'unun iş tanımlarının hayata geçirilmediği KİT'lerde çalışıyor olması eleman seçimlerinde etkinliklerin düşünülmesine neden olabilecek çoğunlukta bir orandır. Çünkü işe eleman seçme ve yerleştirme görevini üstlenen yöneticiler, seçilecek personelin niteliklerini iş tanımlarına göre oluşturulan iş gereklerine göre değil farklı ölçütlere dayandırarak belirlemek zorunda kalacaklardır.

İş tanımlarının da, iş analizleri gibi zaman içerisinde güncelleştirilmesi zorunludur. Revize edilmeyen iş tanımları, zaman içinde aksamalara neden olacak, eleman seçme ve yerleştirmede hatalı seçimlerde büyük rol oynayacaktır. Çalışma içinde iş tanımlarının yenilenme sıklığı da araştırılmıştır.

**Tablo 21: İş Tanımının Yenilenme Sıklığı**

<b>Yenilenme Sıklığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Beş yılda Bir</b>	6	35,29
<b>Bugüne kadar hiç yenilenmedi</b>	11	64,71
<b>Toplam</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

İş tanımlarının yenilenme sıklığında karşılaşılan oranlar, iş analizi yenilenme sıklığında karşılaşılan oranlarla paralel niteliktedir. İş tanımlarının uygulandığı kurumlarda çalışan katılımcıların % 35'inde iş tanımları revize edilmektedir ancak bu zamanlama olarak verimliliğe etki edebilecek sıklıkta değildir. % 65'inde ise iş tanımları bugüne kadar hiç revize edilmemiştir. Bu KİT'lerde iş tanımları en kısa zamanda yenilenmediği takdirde, iş tanımlarının hiç yapılmadığı KİT'lerden farkları kalmayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde, işletmenin yeterli sayıda ve nitelikte personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için, kurumların mevcut potansiyelini, çevre şartlarını, stratejik amaçlarını göz önüne alarak planlama yapmaları gerekmektedir. KİT'ler içinde insan kaynakları planlaması önemli bir husustur. Bu açıdan yöneticilere 9. soruda kurumlarında insan kaynakları planlamasının yapılıp yapılmadığı sorulmuştur.

**Tablo 22: İnsan Kaynakları Planlaması Yapılma Oranı**

	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>Evet</b>	13	46.42
<b>Hayır</b>	15	53.58
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

İnsan kaynakları planlamasının yapılması, kurumların geleceği net olarak algılayabilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilginin ışığında Tablo 22'den elde edilen bulgular KİT'ler açısından değerlendirildiğinde istenmeyen bir durumdur. Katılımcıların % 46'sının çalıştığı kurumlarda insan kaynakları planlaması yapılırken, katılımcıların % 54'ünün çalıştığı kurumlarda insan kaynakları planlamasının yapılması söz konusu değildir. KİT'ler açısından negatif olarak yorumlanabilecek oranın yüksek çıkmasının altında yatan tek etmen, KİT'lerde eleman seçme ve yerleştirme işlevlerinin sadece kurum ihtiyaçlarına bağlı olmaksızın farklı değişkenlere özellikle de devletin istihdam politikalarına ve rakamlarına bağlı olarak belirlenmesinden kaynaklanıyor olmasıdır.

Sorunun devamında, insan kaynakları planlaması yapan kurumlarda çalışan yöneticilere, planlama için kullandıkları yöntemler sorulmuştur.

**Tablo 23: İnsan Kaynakları Planlaması Yapılırken Kullanılan Yöntemler**

<b>Kullanılan Yöntem</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>İşgücü Envanterinin Çıkarılması</b>	9	69.24
<b>Organizasyon Şemasının Hazırlanması</b>	2	15.38
<b>Gelecekte İhtiyaç Duyulan Becerilerin Tahmini</b>	1	7.69
<b>İşgücü Piyasasının Tahmini</b>	1	7.69
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

İnsan kaynakları planlaması yapılan kurumlarda çalışan katılımcıların % 69'unun çalıştığı kurumlarda kullanılan yöntem işgücü envanterinin çıkarılmasıdır.

İşgücü envanterinin KİT'lerde bu kadar yaygın tercih edilen bir yöntem olmasının nedenleri araştırıldığında, envanterin sadece insan kaynakları planlaması için değil kurum içinde farklı uygulamalar içinde veri girişi sağladığı gerçeği ortaya çıkmıştır. % 15'lik oranla organizasyon şemasının çıkarıldığı yöntem de KİT'ler tarafından tercih edilen bir yöntemdir, ancak bu oranın da yüksek olmasının altında yatan neden de, bu yöntemin de sadece insan kaynakları planlaması için değil KİT'lerde yeni yapılanmanın içerisinde organizasyon şemalarının kurum genelinde paylaşılma zorunluluğunun gelmesinden kaynaklanmaktadır. Gelecekte ihtiyaç duyulan becerilerin ve işgücü piyasasının tahmini de kullanılan diğer yöntemlerdir.

İnsan kaynakları planlaması kurumlar açısından kısa ya da uzun dönemler için yapılabilir. Planlama yapılan KİT'lerde ise durum aşağıdaki gibidir.

**Tablo 24: İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsadığı Süre**

<b>Planlama Aralığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>2-4 yıllık süreler için</b>	5	38.46
<b>4 yıldan fazla süreler için</b>	8	61.54
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Planlama yapılan KİT'lerde çalışan yöneticilerin % 38'inin çalıştığı KİT'lerde insan kaynakları planları 2-4 yıllık süreler için hazırlanmaktadır.

Katılımcıların % 61'i ise 4 yıldan daha uzun süreler için planlamanın yapıldığı KİT'lerde çalışmaktadır. Planlama süreleri, kurumun içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarına bağlı

olarak değişkenlik göstereceğinden zamanlama sürelerinin optimum düzeylerde olduğu ancak faaliyet gösterdikleri sektör ve diğer değişkenler dikkate alındığında nitelendirilebilir.

#### 4.7. İnsan Kaynakları Seçme Süreci

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin bütününe, bakıldığında kurumlar insan kaynakları planlarını hazırlayıp, iş analizi ve iş tanımlarını yapılandırdıktan sonra belirlenen kriterlere göre en uygun işgören ihtiyacını kurumlarına kazandırmak isterler. Kurumlar işgören ihtiyacını iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki ayrı kaynaktan karşılayabilirler.

Mülâkat formunun 10. sorusunda katılımcılara işgören seçiminde hangi kaynaklardan yararlandıkları sorulmuştur.

**Tablo 25: İşgören Seçiminde Kaynak Tercihi**

Tercih Edilen Kaynaklar	Kullanan Kişi sayısı		Kullanmayan Kişi Sayısı		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	%
İç Kaynaklar	18	64.28	10	35.72	28	100
Dış Kaynaklar	28	100	0	0	28	100

Katılımcıların % 64'ü işgören seçiminde kurum içi kaynaklardan yararlanıldığını belirtmiştir. % 36'lık bir kısım ise iç kaynaklardan yararlanılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %100'ü ise dış kaynaklardan mutlaka yararlanıldığını belirtmiştir.

Katılımcıların çalıştığı KİT'lerin büyük bir kısmının insan kaynağı tedarikinde, gerekli aday havuzunu oluşturabilmek için hem iç, hem de dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Dış kaynakların kullanılma oranı, iç kaynakların kullanılma oranından oldukça fazladır. Belirgin olarak dış kaynaklardan yararlanıldığını söylesek de, KİT'lerde üst yönetim basamaklarına çıkıldıkça eleman seçiminin iç kaynaklardan karşılandığı gözlemlenmiştir.

Özellikle şeflik unvanından başlayan boş pozisyonların çalışmanın yürütüldüğü bütün KİT'lerde iç kaynaklardan karşılandığı, bugüne kadar dış kaynaklardan karşılanmış bu önemde bir pozisyon olmadığı öğrenilmiştir.



KİT'lerde dış kaynaklardan elaman tedariki oranının büyüklüğü dikkate alındığında katılımcılara elaman alımının söz konusu olduğu pozisyonların ilan edilmesinde hangi araçlardan yararlandıkları 10. soru kapsamında sorulmuştur.

**Tablo 26: İnsan Kaynağı Tedarikinde Kullanılan Duyuru Araçları**

	Kullananlar		Kullanmayanlar		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	N	%
<b>İnternet</b>	22	78.57	6	21.43	28	100
<b>Medya</b>	13	46.42	15	53.58	28	100
<b>Çalışanlar Aracılığıyla</b>	10	35.71	18	64.29	28	100
<b>Türkiye İş Kurumu</b>	28	100	0	0	28	100

Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 26'da ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü bütün KİT'lerde insan kaynakları tedarikinde kullanılan en önemli araç Türkiye İş Kurumu'dur. Hatta çalışma esnasında katılımcıların verdikleri diğer cevaplar incelendiğinde medya cevabı adı altında verilen cevapların Resmi Gazete'yi ve İnternet cevabıyla da Türkiye İş Kurumunun resmi web sayfası ve Türkiye İş Kurumu vasıtasıyla ilanın yayınlandığı diğer insan kaynakları sitelerini düşünerek yanıtlamışlardır..

İnsan kaynakları tedarikinde kullanılan duyuru araçlarının yanı sıra, aday havuzunun oluşturulmasında kullanılan diğer yöntemlerin KİT'lerde neler olduğu da yöneticilere sorulmuştur.

**Tablo 27: İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullanılan Yollar**

	Kullananlar		Kullanmayanlar		Toplam	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	N	%
<b>Doğrudan Başvurular</b>	22	78.57	6	21.43	28	100
<b>Öğretim Kurumları</b>	15	53.57	13	46.43	28	100
<b>Türkiye İş Kurumu</b>	28	100	0	0	28	100
<b>Eski Çalışanlar</b>	0	0	28	100	28	100
<b>Sakat ve Hükümlüler</b>	28	100	0	0	28	100
<b>Meslek Odaları</b>	0	0	28	100	28	100

Araştırmanın yapıldığı bütün KİT'ler Türkiye İş Kurumu vasıtasıyla aday havuzlarını oluşturmaktadırlar. Katılımcıların % 79'u doğrudan başvuru yoluyla insan kaynaklarını tedarikini gerçekleştiren KİT'lerde çalışmaktadırlar. Katılımcıların % 54'ü ise öğretim kurumları vasıtasıyla eleman tedarikini gerçekleştiren KİT'lerde çalışmaktadır. Bu yöntemle eleman tedariki, okulların kariyer günlerinde yer almak veya tanıtımlarını yapmaktan daha ziyade alanında eğitim gören başarılı öğrencilere lisans ve lisansüstü eğitim seviyesinde burs vererek daha sonra eğitimini tamamlayan öğrencilerin kuruma kazandırılması şeklinde bir yol izlemektedir. Katılımcıların %100'ü aday havuzu içerisinde sakat ve eski hükümlülerin yer aldığı KİT'lerde çalışmaktadırlar. Bu oranın yüksek olmasının nedeni ise 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 30. madde kapsamında yer alan işverenin elli veya daha fazla işçi çalıştırdığı işyerlerinde %6 oranında sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunun olmasıdır.

Bu % 6'lık oran kamu işyerlerinde % 4 sakat, % 2 ise eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu olarak belirlenmiştir.

İşgören tedarik süreci, iş arayan bireylerin örgüte başvuru yapmalarını amaçlarken işe eleman seçimi ise boşalan ya da boşalacak pozisyonlara başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi veya kişileri seçmeyi amaçlar.

KİT’lerde işgören seçiminin nasıl işlediğine ilişkin fikir sahibi olmak için katılımcılara bazı sorular yöneltilmiştir. KİT’lerin insan kaynakları seçiminde kullandıkları seçim yöntemleri aşağıda tablo üzerinde gösterilmiştir.

**Tablo 28: İnsan Kaynakları Seçiminde Kullanılan Yöntemler**

Kullanılan Yöntem	Kullanan Katılımcı Sayısı		Kullanmayan Katılımcı Sayısı		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	N	%
<b>Sınav Yöntemi</b>	28	100	0	0	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Görüşme Yöntemi</b>	28	100	0	0	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>İş Başında Deneme</b>	8	28.57	20	71.43	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Grup Tartışması</b>	6	21.42	22	78.58	<b>28</b>	<b>100</b>
<b>Psikoteknik Testler</b>	16	57.14	12	42.86	<b>28</b>	<b>100</b>

Araştırmanın yapıldığı bütün KİT’ler eleman seçiminde mutlak suretle sınav yöntemini kullanmaktadırlar. Devletin istihdam politikası kapsamında Kamu Personeli Seçme Sınavını başarıyla tamamlayan katılımcılar daha sonra kurumların kendi içlerinde hazırladıkları yazılı sınavlara tabi tutulurlar ve bu aşamayı da geçtikten sonra mülakat aşamasına geçerler. Yine çalışmanın yürütüldüğü bütün KİT’lerde mutlak suretle kullanılan bir diğer yöntem mülakat yöntemidir. Katılımcıların % 28’ünün çalıştığı KİT’lerde yukarıda belirtilen yöntemlere ek olarak işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak iş başında deneme yöntemi kullanılmaktadır. Psikoteknik testler ise, katılımcıların % 57’sinin çalıştığı KİT’lerde uygulanmaktadır.

Psikoteknik testlerin kullanılması, mülakat esnasında anlaşılması zor olan, adayların sahip oldukları bilgi, yetenek ve kişisel özelliklerinin ortaya çıkarılmasına hizmet eder ve adaylar arasında karşılaştırma yapılmasına yardımcı olur. %57’lik bir oran bu açıdan değerlendirildiğinde tatmin edecek düzeyde olmasa da KİT’ler içerisinde uygulanmasının

yaygınlaşmaya başladığı ve gelecekte çok daha yüksek oranlarda kullanılacağını söyleyebiliriz.

Psikoteknik test yönteminin uygulandığı KİT'lerde çalışan katılımcılara, kullanımda hangi psikoteknik testleri tercih ettikleri sorulmuştur.

**Tablo 29: Kullanılan Psikoteknik Testler**

	Kullanan Katılımcı Sayısı		Kullanmayan Katılımcı Sayısı		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	N	%
<b>Kişilik Testi</b>	16	100	0	0	16	100
<b>Zekâ Testi</b>	6	37.5	10	62.5	16	100
<b>Hız Testi</b>	4	25	12	75	16	100
<b>Yetenek Testi</b>	7	43.75	9	56.25	16	100
<b>Bilgi Testi</b>	14	87.5	2	12.5	16	100
<b>Güç Testi</b>	3	18.75	13	81.25	16	100

Psikoteknik testlerin uygulandığı kurumlarda çalışan katılımcıların verdikleri cevaplar yorumlandığında, KİT'lerde en çok uygulanan psikoteknik test, kişilik testidir. Kişilik testi sayesinde adayın zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımış şekilleri saptanabilir. Bilgi testleri, kişilik testlerinden sonra en çok kullanılan psikoteknik testtir. Bu test sayesinde ise adayların işe dönük bilgi birikimleri denetlenebilir. KİT'lerde bilgi testlerini yetenek, hız ve güç testleri izlemektedir. Hız ve güç testleri ise fiziksel niteliklerin daha çok önem kazandığı işler için uygulanmaktadır.

İşe elaman seçme süreci içerisinde uygulanan bir diğer yöntem de mülakat yöntemidir. Bu yöntemin amaçları, adayların kurum içerisinde istihdam edilmeye uygun niteliklere sahip olup olmadığının anlaşılması, kendisi hakkında daha önceden verdiği bilgilerin kontrol edilmesi ve adaylara hem üstleneceği görev hem de kurum hakkında bilgi vermektir. Araştırmanın kapsamı içinde katılımcılara çalıştıkları kurumda uyguladıkları mülakat yöntemleri de 13. soru olarak yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda Tablo 30'da ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 30: Kullanılan Mülâkat Yöntemleri**

Mülâkat Türleri	Kullanan Katılımcı Sayısı		Kullanmayan Katılımcı Sayısı		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	N	%
<b>Yapılandırılmış Mülâkat</b>	25	89.28	3	10.72	28	100
<b>Yapılandırılmamış Mülâkat</b>	4	14.28	24	85.72	28	100
<b>Birebir Mülâkat</b>	28	100	0	0	28	100
<b>Panel Mülâkat</b>	19	67.85	9	32.15	28	100
<b>Sıralı Mülâkat Yöntemi</b>	21	75	7	25	28	100
<b>Değerlendirme Merkezinde Uygulanan Mülâkat Türleri</b>	2	7.14	26	92.86	28	100

Katılımcıların % 89'unun çalıştığı KİT'lerde uygulanan mülâkat yöntemi, daha önceden hazırlanmış soruların adaylara aynı sırayla yöneltildiği yapılandırılmış mülâkat yöntemi uygulanmaktadır. Önceden hazırlanmış belli bir programa bağlı kalınmaksızın yürütülen yapılandırılmamış mülâkat yöntemi ise katılımcıların %14'ünün çalıştığı KİT'lerde uygulanmaktadır. Aday ve görüşmeci arasında uygulanan birebir mülâkat yöntemi çalışmanın yapıldığı bütün KİT'lerde uygulanmaktadır. Buna ek olarak % 68 katılımcının çalıştığı KİT'lerde birebir mülâkatın yanı sıra panel mülâkatı da eleman seçiminde kullanılan bir mülâkat yöntemidir. Katılımcıların %75'inin çalıştığı kurumlarda, mülâkat aşamasında adaylar tek bir görüşmeye bağlı kalmaksızın birden fazla görüşmeciyle birbirini takip eden seri mülâkatlara tabi tutulmaktadır. Değerlendirme merkezi mülâkat türleri adayların gelecekteki işlerinde gösterecekleri potansiyel performanslarının ölçülmesine ilişkin bir uygulamadır. Aynı zamanda performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine veri girişi sağlarlar. Değerlendirme merkezinde uygulanan mülâkat türleri KİT'lerde çok fazla uygulanan bir yöntem olmamakla beraber katılımcıların % 7'sinin çalıştığı kurumlarda uygulama alanı bulmaktadır.

Mülâkatın son kısmında katılımcılara işe eleman seçme süreci boyunca yaşadığı sıkıntılara ilişkin bazı sorular yöneltmiştir. Öncelikle katılımcılara kurum için hangi düzeyde personel bulmakta zorlandıkları sorulmuştur.

**Tablo 31: İnsan Kaynakları Tedarikinde Zorlanılan Personeller**

<b>Personel Türleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
İşçi	11	39.29
Memur	2	7.15
Uzman	5	17.85
Teknik Personel	6	21.42
Yönetici	4	14.29
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

KİT'lerin istihdam etmekte en çok zorlandıkları personel türü işçilerdir. Aynı zamanda KİT'ler teknik personel istihdamında da sıkıntı yaşamaktadırlar. Teknik bir alandan lisans düzeyinde mezun adayların kurum bünyesinde farklı sıfatlarla bir işe sahip olmak istemesi, meslek lisesinden veya meslek yüksek okullarından mezun adayların sayısal azlığı ve kamu sektörüne nazaran özel sektörde çalışmayı tercih etmeleri bu alanda KİT'leri zorlamaktadır. Uzman personelin istihdamı da, teknik personelin tedarikin de olduğu kadar sorun yaratmaktadır. Uzman statüsünde insan kaynakları tedarikinde KİT'ler, lisans mezunu adayların işin gereklerini ve şartlarını hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı zorlanmaktadır. Burada sürpriz olarak yorumlanabilecek oran ise katılımcıların %14'ünün yönetici tedarikinde zorlandıklarını belirtmeleridir. KİT'lerde yönetici temini tamamen kurum içi yükselmelerle sağlandığından ve dış kaynaklara hiç ihtiyaç duyulmadığından oran şaşırtıcı olarak nitelendirilebilir.

Araştırma kapsamına giren KİT'lerde çalışan yöneticilere, insan kaynağı seçiminde adaylarda aradıkları standart dışı özelliklerin neler olduğu sorulmuştur. Tablo 32'de sonuçlar ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde KİT'ler eleman seçiminde adaylarda olmasını istedikleri iki temel özellik vardır. Bunlar adayın, iletişim kurma yeteneğine sahip olması ve çalışma disiplinine sahip olmasıdır. Bu özellikler kadar önemli bir orana sahip olarak aranan bir diğer özellik ise adayların iş tanımlarına uygun olmasıdır.

**Tablo 32: İnsan Kaynağı Seçiminde Adayda Aranılan Özellikler**

Aranılan Özellikler	Bu özelliği arayan KİT'lerde çalışan katılımcı sayısı		Bu özelliği aramayan KİT'lerde çalışan sayısı		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	N	%
<b>Kurum Kültürüne uygunluğu</b>	8	28.57	20	71.43	28	100
<b>Takım çalışmasına Uygunluğu</b>	15	53.57	13	46.43	28	100
<b>İletişim kurma yeteneği</b>	27	96.42	1	3.58	28	100
<b>Yenilikleri takip etme becerisi</b>	6	21.42	22	78.58	28	100
<b>Çalışma Disiplini</b>	22	78.57	6	21.43	28	100
<b>Liderlik Özellikleri</b>	2	7.14	26	92.86	28	100
<b>İş tanımına Uygunluk</b>	17	39.29	11	60.71	28	100

Katılımcılara son olarak insan kaynakları seçme sürecinde yaşadıkları zorluklar sorulmuştur.

**Tablo 33: İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar**

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	N	%
<b>Personel Seçme Konusunda Yeterli Birikime sahip uzman yokluğu</b>	8	28.57	20	71.43	28	100
<b>Belirlenmiş bir insan kaynakları politikasının olmaması</b>	13	46.42	15	53.58	28	100
<b>Yöneticilerin yetkilerinin kısıtlılığı</b>	11	39.28	17	60.72	28	100
<b>Departman dışı karar merkezlerinin olması</b>	22	78.57	6	21.43	28	100
<b>Aday niteliklerinin düşük olması</b>	12	42.85	16	57.15	28	100

Tablo 33 incelendiğinde KİT'lerde çalışan katılımcıların eleman seçme sürecinde karşılaştıkları en belirgin sorunun departman dışı karar merkezlerinin varlığı olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların % 79'u çalıştıkları kurumlarda karar merkezlerinin kendi departmanları dışında ve işin gereği olarak fikir danışılmak üzere sürece dahil edilen farklı departman yöneticilerinin dışında farklı karar merkezlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum objektif bir sürecin işlemesine engel olmaktadır. Katılımcıların % 46'sı ise kurumlarında belirlenmiş bir insan kaynakları politikasının yokluğunun bu süreçte sorun yarattığını belirtmişlerdir. İnsan kaynakları departman yöneticisinin yetkilerinin kısıtlı olması da KİT'lerde çalışan katılımcılar tarafından sorun olarak tanımlanmış ve bu durumun kimi zaman karışıklıklara neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların % 42'si Türkiye İş Kurumunu belirlediği adayların nitelik açısından beklenenin altında kalıyor olması da çalışanlar tarafından önemli bir sorun olarak belirtilmiştir.

#### **4.8. Araştırmanın Değerlendirmesi**

Bu çalışma içerisinde bütün işletmelerde olduğu gibi KİT'lerde de başarıya veya başarısızlığa en çok etki edecek faktörlerden biri olan insan kaynakları seçimi konusu incelenmiş ve bu seçimi gerçekleştiren departmanların yapısı analiz edilmiştir. Değerlendirmeye geçmeden önce çalışmada elde ettiğimiz verileri özetlemek faydalı olacaktır.

- Çalışmaya katılan katılımcıların hepsi KİT'lerde insan kaynakları departmanında üst düzey yönetimlerde görev alan kişilerdir, % 85'i İnsan kaynakları daire başkanlığında % 15'i ise personel daire başkanlığında üst düzey yönetici olup konu ile birebir ilgisi olan yöneticilerdir. Katılımcıların % 89'u ise on yıldan daha uzun süredir aynı kurumda çalışma hayatını sürdürmektedir ancak katılımcıların sadece % 64'ünün daha önceden yürüttüğü görev insan kaynakları faaliyetlerine ilişkindir. Bu oran KİT'lerde kurumlar arası ve kurum içi departman geçişlerinin mümkün olduğunu ve yapıldığını göstermektedir.
- Araştırmanın ana kütesini oluşturan 28 KİT'in 28'inde de insan kaynakları faaliyetlerini yürüten ayrı bir departman bulunmaktadır.



- Çalışmada departman isimleri arasında farklılık bulunduğu gözlemlenmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü 24 KİT’de insan kaynakları faaliyetlerini yürüten departmanın adı İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı iken geriye kalan 4 KİT’de Personel Daire Başkanlığı adı altında yapılmıştır. Departman isimlerinin farklı olmasına rağmen departmanların üstlendiği ve yürüttüğü görevler arasında farklılık söz konusu değildir. İnsan kaynakları departmanlarında ortalama çalışan sayısı 38.4 kişidir. Bütün KİT’lerde insan kaynakları departmanının olması ve çalışan ortalama kişi sayısının yüksek olması insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi açısından yeterlilik sağlamaktadır.
- İnsan kaynakları departman yöneticilerinin büyük çoğunluğu lisans ve lisansüstü diplomalarına sahip olan yöneticilerdir. Lise ve yüksek okul mezunu olan yönetici oranı % 11’dir. Lisans ve lisansüstü mezunların % 96’sı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunlarından oluşmaktadır. KİT’lerde eğitim düzeyi yüksek ve alanında eğitim görmüş olan yöneticilerin departmanların yönetiminden sorumlu olması, insan kaynakları seçimi ile ilgili uygulamaların güncel ve bilimsel olarak uygulandığını gösterir.
- Eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarının sağlıklı yapılabilmesine olanak veren ve kurumlara bu alanda veri girişi sağlayan iş analizi uygulamaları katılımcıların çalıştığı KİT’lerin % 71’inde uygulanmaktadır. Bu oran sevindirici olsa da, iş analizlerinin kuruldukları günden bugüne kadar sadece bir kez yapıldığı KİT’lerde çalışanların oranının % 60 olması düşündürücüdür. Genel anlamda çok kısa sürelerde organizasyon yapısında değişiklikler yaşamayan KİT’ler için beş yılda bir revize edilen iş analizleri yeterlidir, ancak bugüne kadar bir kez iş analizi yapılan KİT’lerde insan kaynakları seçimi için doğru veri girişi sağladıkları söylenemez. İş analizi yapılan KİT’lerde raporlar birçok fonksiyon için veri girişi sağlamaktadır. Özellikle insan kaynakları planlaması ve performans değerlendirme için çok fazla kullanılmaktadır. Ancak personel seçimi için raporların kullanılma oranı % 35’dir. Bu durumda KİT’lerde eleman seçiminde iş analizlerinden yeterince faydalandığını söylemek zordur.
- Katılımcıların % 60’ının çalıştığı kurumlarda iş tanımı yapılmaktadır. İş analizi uygulamalarına benzer bir uygulama iş tanımları için de benzerlik göstermiştir.

KİT'lerde bu uygulamaların doğru amaçlara hizmet edebilmesi için iş tanımlarının ve iş analizlerinin en kısa sürede uygun yöntemler belirlenerek revize edilmesi gerekmektedir. İş analizi uygulamalarında, KİT'lerin büyük çaplı örgütler olması ve çalışan sayılarının fazla olması nedeniyle anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmesi maliyetler ve zaman açısından faydalı olacaktır.

- İnsan kaynakları planlaması yapan KİT'lerde çalışan katılımcıların oranı % 46'dır. İnsan kaynakları planlaması kurumların geleceği net olarak algılayabilmesini sağlayan en önemli uygulamalardan biridir. Dolayısıyla KİT'lerin geleceğe ilişkin stratejileri belirlenirken insan kaynakları planlarının payı büyüktür. Planlama yapan KİT'lerin oranı dikkate alındığında, belirlenen stratejilerin etkinliği kafalarda soru işareti bırakmaktadır. İnsan kaynakları seçiminde de planlamanın sahip olduğu rol düşünülürse KİT'lerin sahip olduğu veya olacağı insan kaynaklarını daha verimli kullanılabilmesine olanak veren planlamalar yapması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları tedarikinde KİT'ler hem iç hem de dış kaynakları kullanmaktadırlar. Özellikle üst düzey yönetici pozisyonları için kurumlarda sadece iç kaynaklardan yararlanılmaktadır. Sadece yöneticiler için, iç kaynaklardan yararlanılması, KİT'lerde yöneticilerin örgüt kültürüne sahip ve kurumun artı ve eksi yönlerini iyi bilen çalışanlar olacağından görevlerini sorunsuz bir şekilde yürütecek olmaları KİT'ler açısından avantaj sağlayacaktır. Ancak bu durum, yöneticilerin yeniliklere açık olmaması halinde KİT'ler için avantaj sağlamaktan çok dezavantaj sağlayacaktır. KİT'ler duyuru yapmak için Türkiye İş Kurumu aracılığıyla internet ve medya kanallarını kullanmaktadırlar. Eleman seçme süreci içerisinde, insan kaynakları tedarik süreci ve aday havuzunun oluşturulması zaman alan ve emek isteyen bir iştir. KİT'ler Türkiye İş Kurumu eliyle bu işleri yürütmektedir. Dolayısıyla bu süreçte emekten ve zamandan kazanç sağlamaktadırlar. İhtiyaç duyulan personel sayısı için ilk başvuru T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na yapıp onay alındıktan sonra personel sayısı, pozisyon ve aranan nitelikler Türkiye İş Kurumu'na bildirilir. Türkiye İş Kurumu başvuruları toplar ve puan sıralamasına göre kurumun ihtiyaç duyduğunun iki katı adayı kuruma yönlendirir. Ancak adaylar arasından ilk elemanın de Türkiye İş Kurumu tarafından yapılması, kurum içerisinde uzman görüşlerin alınmaması eleman seçme süreci içerisinde kurum için yararlı olabilecek potansiyel işgücünün kaybına

neden olabilir. Bu bağlamda KİT'lerin kendi tercih ettiği duyuru araçlarını kullanarak bu süreci sadece kendi kontrollerinde yürütmesi daha sağlıklı işleyen bir süreç yaratacaktır. Son zamanlarda kullanımı oldukça artan internet kullanımı sayesinde işverenlerin adaylara daha rahat ulaşmasına olanak veren insan kaynakları sitelerinin konseptleri dâhilinde kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu personeli karşılamasına yönelik aday havuzlarının oluşturulması sayesinde KİT'ler ve diğer kamu kuruluşları için insan kaynakları tedarikinde kolaylık sağlayacaktır.

- Çalışmada dikkat çeken bir diğer nokta ise, insan kaynakları tedarikinde doğrudan başvurularda oldukça yüksek bir orana sahiptir. Türkiye İş Kurumunun üstlendiği etkin role rağmen, kurum içerisinden de başvuruların kabul edildiği gözlenmektedir. Bu oran, KİT'lerde eleman seçme süreçlerinde objektif uygulamaların varlığına gölge düşürmektedir.
- Eleman seçme süreci KİT'lerde aşamalı olarak uygulanmaktadır. Adaylar önce mutlaka Kamu Personeli Seçme Sınavı'nı kurumca belirlenen başarı puanının üstünde bir puanla geçmeli, ardından kurumca uygulanan sınav ve testleri başarıyla tamamladıktan sonra mülâkat aşamasına geçmektedirler. KİT'lerde çalışan katılımcıların % 57'sinin çalıştığı kurumlarda psikoteknik testler eleman seçme sürecinde uygulanmaktadır. Sınavlar ve psikoteknik testler eleman seçimine yönelik objektiflik sağlayan uygulamalar olduğundan bu tekniklerin bütün KİT'lere yayılarak uygulama alanlarının artması doğru insan kaynakları seçimlerinin yapılabilmesine olanak verecektir.
- KİT'lerin hepsinde işe alım süreci içinde adaylar mutlaka mülâkata tabi tutulmaktadır. mülâkat türleri işin gereklerine uygun olarak farklılık göstermektedir. Genel anlamda soruların ve formların önceden hazırlandığı yapılandırılmış mülâkat en çok uygulanan yöntemdir. Gerek mülâkat türlerinin işin gereklerine göre farklılık göstermesi, gerekse yapılandırılmış mülâkatın uygulanması işe eleman seçiminde yanlış seçim yapma olasılığını azaltan uygulamalardır.
- KİT'lerde diğer bütün işletmeler gibi işe eleman seçme sürecinde de bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Belirlenmiş bir insan kaynakları politikasının olmaması, yöneticilerin yetkilerinin kısıtlı olması ve insan kaynakları departmanı dışında farklı

departmanların da eleman seçme süreci içinde etkin olması bu zorluklardan bazılarıdır. KİT'lerde de farklı kamu kuruluşlarında olduğu gibi karar mekanizması sadece insan kaynakları departmanı yöneticisi ve çalışanlarına bırakılmamaktadır. Burada bahsi geçen farklı departman yöneticileri ile kastedilen, seçme sürecinde görüşlerine ihtiyaç duyulan diğer departman yöneticileri değildir. Kurum içerisinde önemli yetkilere sahip olan üst düzey yöneticilerin, işe eleman seçme sürecine bu şekilde etki ediyor olması, hem doğru insan kaynağının seçilmesine hem de sürecin etkinliğine gölge düşürmektedir.

## 5. SONUÇ

Kamu İktisadi Teşekkülleri, dünyada olduğu gibi ülkemizde de devletin ekonomideki varlığının artması sonucu yaygınlaşmıştır. Ülkemizde KİT'lerin kuruluş nedeni, kalkınmanın devlet imkânlarıyla hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi isteğine bağlıdır. Özel sektörün başaramayacağı veya girmediği alanlardaki boşluklar devlet eliyle kapatılarak, gelir dağılımı dengelenmek istenmiştir. KİT'ler kuruldukları yıllardan günümüze kadar faaliyet gösterdikleri sektörlerde gelişmenin öncü kuvvetleri olmuşlardır.

KİT'lerin ülke ekonomisine katkısı istihdam, üretim, yatırım, hazineye olan katkıları, GSMH'ya olan katkıları açısından çok büyük bir paya sahiptir. KİT'lerin başarısı veya başarısızlığı ülke ekonomisini de yakından ilgilendirmektedir. Ülkemizde hızlı bir ivmeyle yürütülen özelleştirme çalışmalarına rağmen, günümüzde hala ülke ekonomisi açısından KİT'lerin başarısı son derece önemlidir. Bu noktada KİT'lerin başarısına veya başarısızlığına etki eden faktörler dikkatlice araştırılmalıdır.

KİT'lerde genel anlamda insan kaynakları faaliyetlerinin etkin olarak uygulandığını ve insan kaynakları departmanlarının gerek çalışan sayısı gerek çalışan yöneticilerin nitelikleri açısından uygulamaların bilimsel ve yeterli şekilde yerine getirilmesine olanak verecek alt yapıya sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak etkin olarak yerine getirilen bazı insan kaynakları fonksiyonları raporlarının kurum içerisinde hizmet ettiği alanların olmaması ya da eksik olması bu faaliyetlerin yürütülmesinin amaçlarını ortadan kaldırmaktadır. Kamu kuruluşlarının yeniden yapılandırılması kapsamında kuşkusuz KİT'lerde payına düşen değişimi yaşamaktadır. Ancak kavramların net olarak algılanamaması kurumlar içerisinde yanlış uygulamalara neden olmaktadır. İnsan kaynakları planlanırken, kurumların henüz net olarak strateji kavramını hayata geçirmemiş olması sonucunda çeşitli sorunlar yaşanmaktadır.

İşe eleman seçme sürecinde kurumların kendileri dışında destek aldıkları farklı bir kurumun varlığı kimi zaman kurum tarafından arzu edilen potansiyel işgücü adaylarında eksik nitelik taşımalarına ve zaman kaybına neden olabilmektedir.

Araştırma genelinde en çok karşımıza çıkan sorun ise eleman seçiminde kurum içi farklı departmanların ve yöneticilerin söz sahibi olmasıdır. İşe eleman seçiminde sadece insan kaynakları departmanı, adayın çalışacağı departman yöneticisinin ve insan kaynakları departmanının bağlı olduğu genel müdür yardımcısının yetkilendirilmesi bu alanda akıllarda sürecin objektifliğiyle ilgili soru işareti bırakan uygulamaların ortadan kalkması açısından yararlı olacaktır.

Bahsedilen eksikler ise KİT'lerde sadece insan kaynakları departmanının verimliliğini ve etkinliğini değil tüm örgütün faaliyetlerini sürdürme kapasitesini zedelemektedir. Ülke ekonomisinde önemli yeri olan KİT'lerin performanslarındaki düşüş ise toplumun refah düzeyine yansımaktadır ve yansıyacaktır. Bu tür sorunların geride bırakılması için ise, özel sektördeki uygulamalar baz alınarak kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yapılarına, kültürlerine göre uyumlulaştırılarak yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Ancak böyle bir koşulda KİT'lerin kuruluş amacına uygun hareket ettikleri söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Engin Yıldırım, **Araştırma Yöntemleri**, Adapazarı: Sakarya Kitabevi: 2001
- Atasoy, Veysel. Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu. Ankara,1993.
- Aykaç, Burhan. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Aysan, Mustafa, Selahattin Özmen. **Türkiye ve Dünya’da Kamu İktisadi Teşebbüsleri**. İstanbul: Kardeşler Yayınevi,1981.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Baytan, İlhan. **Özelleştirme**. Ankara: TRT Basım ve Yayım Müdürlüğü, 1999.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.bs. İstanbul: Beta Basım, 2006.
- Buğdaycı,Ahmet.”Cv’ye sıkı takip”,Capital Dergisi,c.4.(1997)168-169
- Büyüksulu, Ali Rıza. Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: DER Yayınları, 1998.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 6. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncuoğlu. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Çetinkaya, Özhan. “Kamu Maliyesinde Kamu İşletmelerinin Yeri ve Analizi”. **16. Maliye Sempozyumu**. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, 2001.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Gök, Sibel. “XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi ve GSM Sektörü Üzerine Bir Uygulama”. Doktora Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Gökhan, Gürler.”KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci”.Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

- Genç, Mustafa. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Gümüş, Betül. “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Hazine Müsteşarlığı. **2006 Raporu**. Ankara, 2006.
- Ivancevich John M. ve diğerleri. **Management Quality and Competitiveness**. Boston: Irwin,1994.
- İmamoğlu, Nadir. “Kit'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları”. Doktora Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- “İnsan Kaynakları Yönetimi”.  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=508>,  
[04.06.2007].
- “İş Analizi”. [http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-kavrami-nedir-2\\_4505374.html](http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-kavrami-nedir-2_4505374.html)  
[02.03.2008].
- “Kamu İktisadi Teşekkülleri Kanunu (72 S.K.)”. **Resmi Gazete**, 18197, Ekim 1983.
- “Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (3346 S.K.)”, **Resmi Gazete**, 19426 (Nisan 1987).
- Karaağaç, Zeki.” Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü,1999.
- Kaynak, Tuğray, ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basımevi, 2000.
- Kozak, Meryem Akoğlan. **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Mendonca,M,Kanungo,R.N.”**Managing HumanResources; The Issue of Culture Fit**.Journal of management Inquiry.c.3.s.2.(1994)189-205
- Opçin, Metin. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale’de Gıda Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Oruç, Tonguç. “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Yönetimi”. Yüksek Lisans Tezi. UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999



- Öncel, Türkan. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Amaçları Açısından Özelleştirme Sorunu**. İstanbul: Gür-Ay Matbaası, 1988
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayınevi, 1999.
- Özcan, Demet. "Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, 2005.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Hikmet Seçim. **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1994.
- Savaş, Ahmet Tuğrul. **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**. İstanbul: Çantay Yayınları, 2006.
- Savaş Ahmet Tuğrul, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi** (İstanbul: Çantay Yayınları, 2005), s. 74-75
- Suiçmez, Halit. **Kitlerde Verimlilik ve Karlılık Analizi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1994.
- Schwind;H:E., Werther, W.B., Davis;K. **Canadian Human Resource Management**. 4th ed:1993., 234
- Şahin, Hüseyin. **Türkiye Ekonomisi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.
- T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. **1996 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu**. Ankara, 1999.
- T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu**. Ankara, 1994
- T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. **1996 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu**. Ankara, 1999.
- T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. **2000 Yılı Genel Raporu**. Ankara, 2002.
- TÜSİAD. **Başarıda Personelin Önemi**. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayını, 1990.

Uzan, Canan."İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,1999

Wayne F. Cascio. **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits.** 4. Edition. North America: McGraw-Hill, 1986.

World Bank. "**Bureaucrats in Business, the Economics and Politics of Government Ownership**",1995.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 2.bs. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

## EKLER

### Ek. 1 Yapılandırılmış Mülâkat Soruları Formu

#### MÜLÂKAT SORULARI

##### Hedef Kitle'nin Tanımlamasına İlişkin Sorular

- 1) Ünvanınız:
- 2) Departman içinde göreve başlama tarihiniz:
- 3) Departmanda göreve başlamadan önceki görev ve ünvanınız:
- 4) Çalıştığınız kurum bünyesinde insan kaynakları ile ilgilenen bölümün adı nedir?
- 5) İnsan kaynakları departmanında kaç kişi çalışmaktadır?
- 6) En son mezun olduğunuz okul hangisidir?  
Üniversite mezunuysanız mezun olduğuz bölüm nedir?

##### İş Analizi, İş Tanımları ve İnsan Kaynakları Planlaması'na İlişkin Sorular

- 7) Kurumunuzda iş analizi yapılmakta mıdır, eğer yapılıyorsa iş analizleri kaç yılda bir yenilenmektedir ve iş analizi yapılırken hangi yöntem ya da yöntemler kullanılmaktadır?
- 8) Kurumunuzda iş analizleri çalışmaları kimler tarafından yürütülmektedir ve iş analizleri sonucu elde ettiğiniz veriler kurum içerisinde hangi amaçlarla kullanılmaktadır?
- 9) Kurumunuzda iş tanımları yapılmakta mıdır, eğer yapılıyorsa kaç yılda bir yenilenmektedir?
- 10) Kurumunuzda insan kaynakları planlaması yapılmakta mıdır, insan kaynakları planlaması yapılıyorsa kullanılan yöntem ya da yöntemler neler, planlama zaman aralıkları açısından ne kadar süreyi kapsamaktadır?

##### İşe Eleman Seçme Süreci'ne İlişkin Sorular

- 11) İnsan kaynakları tedarikinde hangi yolları kullanıyorsunuz?
- 12) İnsan kaynakları seçiminde personel seçme yöntemlerinden yararlanmakta mısınız, kullandığınız yöntemler hangileridir?
- 13) Kurumunuzda psikoteknik testler kullanılmakta mıdır, kullandığınız psikoteknik testler hangi/hangileridir?
- 14) Kurumunuzda uygulanan mülâkatlar yöntemleri nelerdir?

- 15) Kurumunuza ne tür personel bulmakta zorlanıyorsunuz?
- 16) Kurumunuz için eleman seçiminde adaylarda aradığınız standart dışı özellikler nelerdir?
- 17) Personel seçme sürecinde kurumunuzda yaşadığınız zorluk ve sıkıntılar nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

Burçin Özlem ŞANLIER

Yeni Batı Mah. Siyasal 86 Sit. Aslı Apt. No:2 Batıkent / ANKARA

Cep: (505) 669 52 30

E-mail: [ozburcin0807@hotmail.com](mailto:ozburcin0807@hotmail.com), [ozburcin1212@gmail.com](mailto:ozburcin1212@gmail.com)

### KİŞİSEL BİLGİLER

Uyruğu : T.C  
Doğum Yeri : Ankara  
Doğum Tarihi : 25.11.1981  
Medeni Durum : Bekar

### EĞİTİM

2006 - : Yıldız Teknik Üniversitesi / İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı  
2000 - 2004 : Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
1995 – 1999 : Mimar Sinan Süper Lisesi

### İŞ DENEYİMİ

**06/2006- 10/2008** : Gazi Üniversitesi (Araştırma Görevlisi)

**TAM ZAMANLI** - Okul içinde öğrencilerle idari yönetim arasında koordinasyonun sağlanması

- Üniversite ve fakülte tanıtımının yapılması
- Akademik çalışmaların yürütülmesi
- Üniversite ve fakülte stratejik raporunun hazırlanması
- Danışmanlık işlerinin yürütülmesi
- Fakülte İçinde idari yazışmaların yapılması ve yürütülmesi
- Üniversite ve fakülte bünyesinde gerçekleştirilen organizasyonların planlanması ve koordine edilmesi

**06/2003-08/2003** : Koluman Motorlu Araçlar (Staj)

**TAM ZAMANLI** - Satış sonrası Hizmetler Biriminde yapılmıştır.

- Müşteri ilişkilerinin Yönlendirilmesi
- Kayıtların tutulması
- Satış sonrası olağan görüşmelerin yürütülmesi
- Olası müşteri şikâyetlerin toplanması, gruplandırılması merkez birime iletilmesi ve sonuçlandırılması sürecinin koordinasyonunun sağlanması.

### **EĞİTİM ve SEMİNERLER**

- 07/2004 Etkin Liderlik ve Yöneticilik

- 04/2005 Mülâkat Teknikleri Eğitimi

- 02/2004 İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Sermaye Piyasaları Faaliyetleri (Temel Düzey)

11/2007 Peryön 15. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetim Kongresi

10/2006 Peryön 14. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetim Kongresi

11/2005 Peryön 13. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetim Kongresi

03/2006 Kalder 3. İnsan Kaynakları Yönetim Kongresi

### **YABANCI DİL**

İngilizce: Okuma – İyi, Yazma - İyi, Anlama - İyi

### **BİLGİSAYAR**

Windows NT, Microsoft Ofis; Excel, Word, PowerPoint, Access, Internet

### **REFERANSLAR**

Prof. Dr. Gönül UTKUTUĞ –Gazi Üniversitesi Öğretim Üyesi - 0532 579 69 89

Prof. Dr. Recai ÇINAR- Gazi Üniversitesi Öğretim Üyesi - 0533 620 04 29

Tülin DOĞAN – Denge Danışmanlık İnsan Kaynakları Uzmanı - 0 532 302 23 55