



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İSTİHDAM
ARACISI KURUMLARIN ROLÜ**

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Abdel-Aziz Hassan AHMAT

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İSTİHDAM ARACISI KURUMLARIN
ROLÜ**

Abdel-Aziz Hassan AHMAT

Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK
Ağustos 2022**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	11
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	12
GİRİŞ	13
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	14
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	14
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci	15
1.2.1. Dünya’da İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	16
1.2.1.1. Dünya’da Personel Yönetimi.....	17
1.2.1.2. Dünya’da İnsan Kaynakları Yönetimi	17
1.2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	19
1.2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	20
1.2.2.1. Türkiye’de Personel Yönetimi.....	20
1.2.2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi	21
1.2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	21
1.2.2.4. Türkiye’deki Gelişmelere İlişkin Durum Analizi.....	23

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapsamı ve Temel Fonksiyonları	23
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	23
1.3.2. İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçimi	25
1.3.3. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme	28
1.3.4. Performans Değerleme.....	30
1.3.5. Kariyer Yönetimi.....	31
1.3.6. İş Değerlendirme	33
1.3.7. Ücret Yönetimi.....	33
1.3.8. Sosyal Haklar ve Güvenlik	37
2. İSTİHDAM ARACISI KURUMLAR.....	38
2.1. İstihdam Aracısı Kamu Kurumları: İŞKUR.....	38
2.1.1. İŞKUR Tanıtımı	38
2.1.2. İstatistikler	40
2.1.3. Aktif İşgücü Programları	42
2.1.4. Örgütsel Yapısı	43
2.1.5. Genel Kurul ve Yönetim Kurulu	43
2.1.6. Genel Müdürlük	44
2.1.7. İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları (İİMEK).....	44
2.1.8. Mali Kapasite.....	45
2.1.9. Teknolojik Kapasite	45
2.1.10. Fiziki Kapasite	49
2.1.11. İnsan Kaynakları Kapasitesi	49
2.1.12. İş ve Meslek Danışmanlık Hizmetleri	53
2.1.12.1. İnsan Kaynakları Platformu Çalışmaları.....	53
2.1.12.2. İş Arayanlara Yönelik Danışmanlık Hizmetleri	54
2.1.12.3. İş ve Meslek Danışmanlığı	55
2.1.12.4. Avrupa Rehberlik Merkezi (Euroguidance) Faaliyetleri.....	55
2.2. İstihdam Aracısı Özel İstihdam Büroları	56
2.3. İstihdam Aracısı Dijital İş Bulma Platformları.....	57
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İSTİHDAM ARACISI	
KURUMLARIN ROLÜ.....	62
3.1. Kamu İstihdam Aracısı İşkur'un Rolü	62
3.1.1. İşkur İstihdam Hizmetleri	63

3.1.2. Açık İş	64
3.1.3. Kayıtlı İşsizler	65
3.1.4. İşe Yerleştirme	67
3.1.5. Engellilere Sunulan İstihdam Hizmetleri.....	69
3.1.6. Yurtdışı İstihdam Hizmetleri	71
3.1.7. İşkur Eğitim Faaliyetleri.....	72
3.1.7.1. Mesleki Eğitim Kursları.....	72
2.1.7.2. İşbaşı Eğitim Programları	74
3.2. İstihdam Aracısı Özel İstihdam Bürolarının Rolü.....	75
3.3. İstihdam Aracısı Dijital Platformların Rolü	76
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	82
TABLolar LİSTESİ	86
GRAFİKLER LİSTESİ.....	87
ŞEKİLLER LİSTESİ	88
ÖZGEÇMİŞ	89

TEZ ONAY SAYFASI

Abdel-Aziz Hassan AHMAT tarafından hazırlanan “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İSTİHDAM ARACISI KURUMLARIN ROLÜ” başlıklı bu tezin Programı Seçin olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 26/08/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (BÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hasan TERZİ (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Abdel-Aziz Hassan AHMAT

İmza:

ÖNSÖZ

Öncelikle çalışmam sırasında ve hayatım boyunca her zaman bana güvenen, hep yanımda olan aileme çok teşekkür ederim. İkinci olarak, bilme merakımı paylaştığım, her şeyden öte benim en iyi dostum olan ABDEL-BASSAIT MAHAMAT'a, tezim üzerine yaptığı eleştiriler ve sahip olduğu eşsiz bilgi birikimini benimle paylaştığı için çok teşekkür ederim. Böyle bir paylaşıma sahip olduğum için kendimi çok şanslı hissediyorum.

Son olarak, bu tezin oluşmasında en büyük paya sahip olan, bana her konuda yardımcı olan, zamanını, ilgisini esirgemeyen ve yapmış olduğu çalışmalarından çokça istifade ettiğim, tezimin oluşmasını sağlayan hocam Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY); bir organizasyondaki, işgörenlerin işe alınmasından, eğitilmesine, performansının değerlendirilmesinden çalışanların elde tutulması için sürekli politikalar üretilmesine kadar uzanan konuları ele almaktadır.

Günümüzde hem kamu kuruluşları hem de özel sektör kuruluşları, insan kaynaklarına büyük önem vermektedir. İKY politikalarının geliştirilmesinden, bir organizasyon sorumlu olmakla beraber, İKY'nin fonksiyonlarını etki bir şekilde ortaya koyabilmesi için İKY planlanması ve özellikle işletmeye yeni işgörenlerin sağlanması sürecine ve aynı zamanda işletme içi eğitimlerin düzenlenmesi sürecinde istihdam sağlamaya yönelik istihdam aracıları gerek kamu gerek özel sektör ve gerekse dijital alanda faaliyet gösteren kuruluşlar önemli roller oynamaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi sürecinde istihdam aracıları kuruluşların rolü üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları; İnsan Kaynakları Yönetimi; İstihdam Aracıları Kuruluşlar

ABSTRACT

Human resource management (HRM) deals with issues in an organization ranging from recruiting and training employees, evaluating their performance, to creating continuous policies for employee retention.

Today, both public institutions and private sector organizations attach great importance to human resources. Although an organization is responsible for the development of HRM policies, an employment agency for providing employment in the process of planning HRM and especially in the process of providing new employees to the enterprise, as well as in the organization of in-house training, in order for HRM to reveal its functions effectively, both public and private sector and digital Organizations operating in the field play important roles.

In this context, this study focuses on the role of employment intermediary institutions in the process of human resources management.

Keywords: Human Resources; Human Resources Management; Employment Agency Organizations

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminde İstihdam Aracısı Kurumların Rolü
Tezin Yazarı	Abdel-Aziz Hassan AHMAT
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans Tezi
Tezin Tarihi	26/08/2022
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	89
Anahtar Kelimeler	İnsan Kaynakları; İnsan Kaynakları Yönetimi; İstihdam Aracısı Kuruluşlar

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Role of Employment Intermediary Institutions In Human Resource Management
Author of the Thesis	Abdel-Aziz Hassan AHMAT
Advisor of the Thesis	Assist. Prof. Dr. Üyesi Neşe YILDIZ
Status of the Thesis	Business Graduate
Date of the Thesis	26/08/2022
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	89
Keywords	Human Resources; Human Resources Management; Employment Agency Organizations

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu alıŐma, istihdam aracısı kurumların rgtlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) zerindeki rolünü incelemektedir. Bu kapsamda, istihdam aracısı kurumlar olarak, Türkiye İŐ Kurumu (İŞKUR), zel İstihdam Büroları (ÖİB) ve dijital alanda faaliyet gösteren istihdam aracısı kurumların faaliyetlerini İKY zerindeki etkisi incelenmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, istihdamın sağlanmasına aracılık eden kuruluşların rgtlerde İKY zerindeki rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Ülkemizde faaliyetlerini yürüten İŞKUR ve zel İstihdam Büroları temelinde, kanunla kendilerine verilen emek arzı ve talebinin buluŐturulması görevini yerine getirmeye çalışmaktadır. Öte yandan örgütlerin önemli birimlerin biri olan İnsan Kaynakları (İK) biriminin de İK planlaması, işgören seçimi, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerleme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi Şeklinde temel sorumlulukları bulunmaktadır. Bu alıŐma, İK biriminin yerine getirmekte olduğu bazı sorumlulukların istihdam aracısı kurumların çalışma odağında olduğunu belirterek, bu kurumların aslında İKY çalışmalarına destek verdiğini iddia etmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araŐtırmaya dayalı olan bu çalışmada öncelikle literatür incelemesi ve istihdam aracısı kurumlara yönelik mevzuat incelemesi yapılacak, ardından bu kurumların faaliyet sonuçlarına ilişkin istatistikler analiz edilecek ve bu bağlamda istihdam aracısı kurumların İKY zerindeki ortaya konulmaya alıŐlacaktır.

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırma, temelinde “istihdam aracısı kurumlar, rgtlerde İKY üzerinde nasıl bir rol oynamaktadır?” sorusunu cevaplandırmayı hedeflemektedir. Buna bağlı olarak, “kamu istihdam aracısı kurumlar, rgtlerde İKY faaliyetlerini ne yönde etkilemektedir”, “zel istihdam büroları aracısı, rgtlerde İKY faaliyetlerini ne yönde

etkilemektedir” ve “istihdam aracısı dijital kurumlar, örgütlerde İKY faaliyetlerini ne yönde etkilemektedir” şeklinde alt sorular cevaplandırılmaya çalışılacaktır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Bu çalışma, istihdam aracısı kuruluşların insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi konusuna odaklanmaktadır. Bu kapsamda, kamu kuruluşu olan İŞKUR, özel sektör kuruluşları olarak özel istihdam büroları ve dijital istihdam aracısı kuruluşların insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Ancak dijital istihdam aracısı kuruluşlar, istihdam hizmetlerine yönelik yeterli verileri paylaşmadıkları için, bu kuruluşlara yönelik somut veriler elde edilememiştir.

İstihdama aracılık eden çavuşluk sistemi gibi yerel bazı uygulamalar da yer almaktadır. Ancak bu çalışmada bu tarz yerel uygulamalar ele alınmamıştır.

GİRİŞ

Bir işletmedeki yöneticilerin, organizasyon hedeflerine varabilmesi adına fayda sağladıkları kaynaklar sırasıyla; personel, para, ürün, malzeme, yer ve zaman gibi kaynaklardır. Bu söz konusu kaynaklar içerisinde en önemli olanı ve aynı zamanda sağlanabilmesi en güç olanı, genel manada istihdam edilen kişi için “işgören” olarak isimlendirilen insan kaynağı kısmıdır. Söz konusu “insan kaynağı” kavramı, dünyada ilk kez 1970li yıllarda organizasyonlarda gündeme gelmekle beraber, İnsan Kaynakları Yönetiminin dört büyük aşamadan geçtiği söylenebilir. Bunlar, İnsani İlişkiler Yaklaşımı, Personel Yönetimi, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi şeklindedir.

Günümüz koşulları düşünüldüğünde, işletmelerin, çalışanların hangi ölçüde önem arz ettiğini anlama işlevini yeterince kazandığı ve daha önce sadece işçi sınıfı diye ötedikleri çalışanlara yönelik farklı bir plan doğrultusunda ilgilenme kararı vermişlerdir. Bu bağlamda bakıldığında ise, İnsan Kaynakları Planlaması vazgeçilmesi güç bir konu olarak karşılına çıkagelmıştır ve artık olmazsa olmaz bir alana dahil edilmiştir.

Günümüzde hem özel işletmelerde hem de kamusal işletmelerde işverenler insan kaynaklarının önemini anlamış durumdadır. İşverenler, örgütlerde bulunan yönetici kadrosunun liderlik özelliklerine, liderlik statü ve durumlarına göre örgüt içinde yapılacak iyileşmelere ve insan kaynakları yönetimine de destek vermektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramının üzerinde durulacak insan kaynakları yönetiminin tarihsel seyri aktarılacak, hangi ilerlemeleri kaydettiği ve temel fonksiyonları dile getirilecektir. Çalışmanın devamında ise, istihdam aracısı kuruluşlar anlatılacaktır. Çalışmanın nihai bölümü olan üçüncü bölümünde, insan kaynakları yönetiminde istihdam aracısı kuruluşların rolü üzerinde durulacaktır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi; bir organizasyonun çatısı altındaki iş görenlerin kendi iş sahalarındaki etkinlik düzeylerini artırmaya yönelik, organizasyonun tüm faaliyetlerini ilgilendiren bilgi ve uygulamalar bütünüdür.

Bir diğer tanımla; İnsan Kaynakları Yönetimi, bir organizasyonun veya çevresel ölçekte etkili olacak bir ortamın insan kaynaklarının organizasyon yapısına, personele ve eş zamanlı olarak çevreye fayda sağlayacak şekilde, ilgili yasalarla uyumlu ve etkin yürütülmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmaların tamamıdır.

Bir organizasyonun birimleri arasında İnsan Kaynakları'nın da yer almasındaki amaç; personelin motivasyon düzeyinin ve iş konsantrasyonunun artırılması, bunun yanı sıra çalışma ortamının, personelin performansını yükseltmeye yönelik olarak iyileştirilmesi ve devamlılığının sağlanması adına strateji ve bilgi tesis edilmesidir (Fındıkçı, 1999, s 170).

İnsan Kaynakları yönetimi; bir örgüte bağlı personelin haklarının, örgütsel sessizliğe yol açmamak adına, istihdam edilen kişilerin şirkete, kendilerine ve çevreye faydalı olabilecek şekilde, aynı zamanda örgüt içerisinde mevcut yasalarla uyumsuzluk yaratmayacak ve etkin yollarla yönetilmesini amaçlar (Şimşek, M. 1998).

Personel seçimi, İnsan Kaynakları yönetiminin öncelikli ve temel fonksiyonlarından biridir. Organizasyonlar, şirketin veya kurumun devamlılığını tesis edecek birincil unsur olan personelin seçilmesine öncelikli olarak önem vermelidir. Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi, doğru ve uygun personeli ağına ulaşılarak aralarından ilgili görevin gerektirdiği donanımı taşıyanların seçilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin çağdaş iş dünyasında başlıca önem taşıyan iş kollarından biri olması son derece doğaldır. İnsan kaynağı, her türden ve her büyüklükte organizasyon için en temel unsurdur. Kurum içerisinde ilgili görevlere uygun adayların istihdam edilmesi; alanında yetkin, anlayış ve odak kabiliyeti yüksek, nitelikli uzman çalışan ihtiyacının karşılanması, İK yönetiminin belirleyici olduğu ve örgüt adına yaşamsal öneme sahip bir süreçtir.

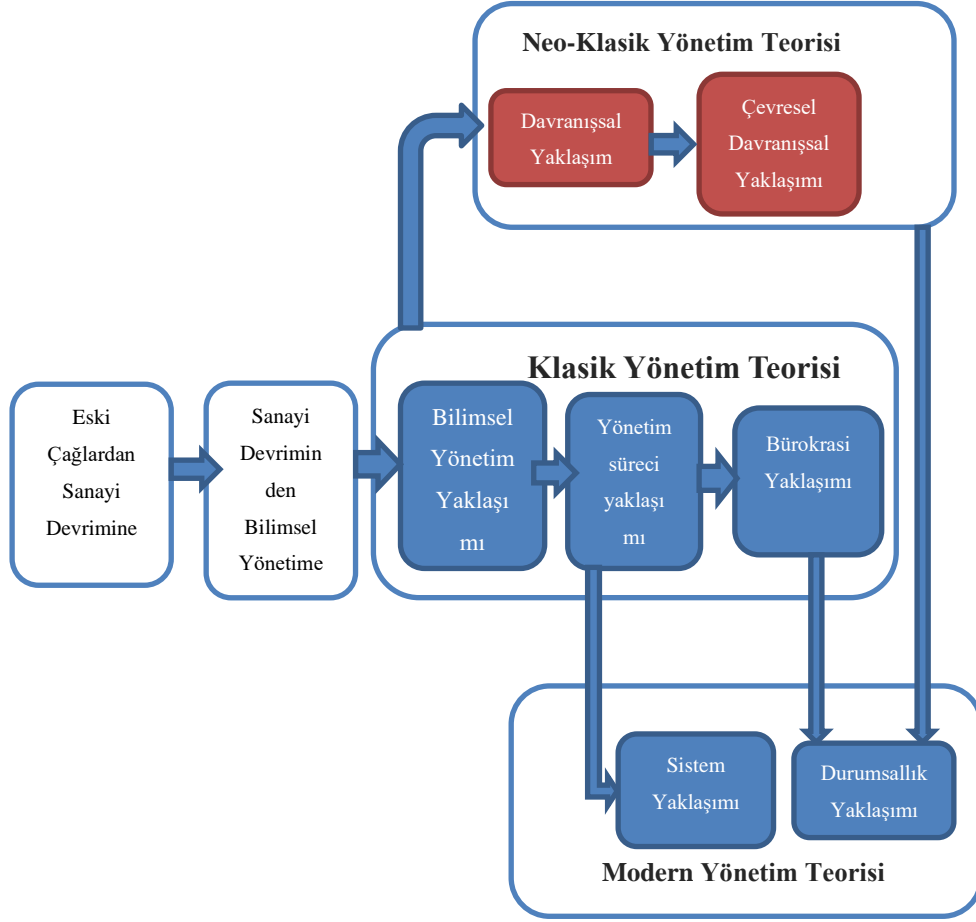
İnsan Kaynakları departmanının sorumluluğundaki temel süreçlerden biri olan istihdam süreci; mevcut ve olası personel ihtiyacının tespit edilmesinin ardından, uygun mecralar üzerinden ilgili kişilere ulaşılarak bu kişilerin işe alımının gerçekleştirilmesini içermektedir (Fındıkçı, 1999, s 166).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

Sanayileşme süreciyle beraber, fabrikaların, daha kompleks çalışma alanlarının ortaya çıkışı işletme bünyesinde çalışanlara yönelik farklı bakış açılarını doğurmuş, süreçle beraber örgüt bünyesinde personel yönetimi anlayışının temelleri atılmıştır. Bu kapsamda personel yönetimi birimi, işe giriş, çıkış kayıtlarını, izin kayıtlarını tutan, çalışanların ücretini hesaplayan çalışmalar ortaya koymuştur.

1950'lerde ortaya çıkmış olan İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, başlangıçta Personel Yönetimi adıyla literatürde yer almaya başlamış olup; tarihi daha uzak geçmişe dayalı döngüler ve organizasyon yapısının istihdam gücü üzerine kurulu bir disiplindir. İnsanı temel alan yapılanmaların tarihi oldukça eskiye uzanmaktadır. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi; beşerî unsur üzerine temellenen ve insan kaynaklarının daha verimli, faydalı ve daha üretken olacak şekilde yönetilmesi, çalışanların mesleki doyumunun ve memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi adına gerekli görülen iyileştirmelerin tümünü kapsamaktadır. Personelin işe alınmasından, oryantasyonuna, ücret belirleme sürecinden, iş yeri ile personel arasında güven bağının kurulmasına, örgütsel verimlilikten, personel becerilerinin geliştirilmesine, personel ihtiyaçlarının giderilmesinden işten çıkarma sürecine kadar tüm aşamalar İnsan Kaynakları yönetimi tarafından planlanarak hayata geçirilmektedir (Çavuş, MF Demir, 2010, s 3).

Yönetimin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: www.womenlead.sakarya.edu.tr/docs/YonetimKuramlari.ppt

Şekil 1. İnsan Kaynakları Tarihsel Gelişimi Süreci

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan ilişkilerini, yönetim ve personel yönetimi çerçevesindeki bilgi ve prensipleri bütünlüklü ve farklı bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu nedenle, İnsan Kaynakları yönetiminin, tarihsel süreçte insana ait bilgilerin ve yaşam bulgularının edinilmeye başladığı ilk çağlardan itibaren görülmekte olduğu söylenebilir.

1.2.1. Dünya’da İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

19. yy. başları, insan kaynaklarının planlanmasından doğrudan üretim sahası çalışanlarına odaklanılan bir dönem olmuştur. 1945’ten itibaren ortaya çıkan bu durum, bunu takip eden senelerde de yoğunlaşarak sürmüştür. İnsan Kaynakları alanına olan ilginin artmasında, genç nüfusun dünya savaşlarında kaybedilmesi ve

genç istihdamda söz konusu olan kıtlık büyük ölçüde etkili olmuştur (Kara, 2007, 19-23).

1990'ların başlarından günümüze kadar olan süreçte, değişmiş olan savaşızlığın ve teknoloji devrimlerinin, büyük manada İnsan Kaynakları yönetiminde önemli ölçüde yol kat edilmesini sağladığı söylenebilir. Bahsi geçen dönemden bugüne, beşerî gücün organizasyonel anlamda kullanabilmesi ve bu durumun teorik ve pratik olarak işlev kazanmasına yönelik önemi artmış olup; son tahlilde kalifiye iş gücünün gereksinimlerinin arttığı, eş zamanlı olarak niteliksiz iş gücünün taleplerinin kayda değer derecede azaldığı görülmektedir (Kara, 2007, 19-23).

1.2.1.1. Dünya'da Personel Yönetimi

Sanayi Devrimi'yle beraber üretim biçiminin topraktan daha çok makineye doğru evrilmesi ve dünya üzerinde yaşanan değişimler nihayetinde personel yönetimi, ortaya çıkan taleplerin bir son durumu olarak oluşmuştur. Bazı işveren bireylerin personellerinin ekonomik olarak buldukları seviyeye ilgi göstermeye başlamasıyla oluşan "refah sekreterliği", bu bağlamda personel yönetimi anlayışında ilk adım olarak sayılmaktadır. Fakat personel yönetimi I. Dünya Savaşı'na dek bir profesyonellik dalı olarak değerlendirilmemiştir (Benligiray, 2007 :4-5).

20. yy. son çeyreğinde gelişen teknolojiler, yükselişe geçen rekabet unsurunun ve diğer çevresel faktörlerin de etkisi ile personeller üretim ve hizmet süreçlerini tayin eden, yönlendiren ve düzeni sağlama yoluna giden bir kuvvet halini almıştır (Dolgun, 2007:7).

Yönetim kadrosu, İnsan Kaynakları yönetimine örgüt içindeki maliyeti düşürmeye ve rekabette üstünlük sağlamaya yönelik, şirket değerini artıracak faktörlerden biri olarak görmeye başlamıştır. Bu bağlamda da stratejik kararların tamamına yakınında insan kaynaklarının ciddi bir payının olduğu ortaya konulmuştur (Yüksel, 2007).

1.2.1.2. Dünya'da İnsan Kaynakları Yönetimi

1960'lı yılların sonlarında ABD'nin ve 1970'lerin başlangıcında Avrupa'nın standartlarını yukarıya taşıyan ülkelerde, bireyin önceliklendirilmesinin ehemmiyeti

kavranmış ve istihdam sağlayıcılar, istihdam edilen personelin gereksinimlerine yanıt verebilme arayışı içine girmiştir (Bazarov, 2009).

Bu duruma yol açan sebep; çalışma, çalışma psikolojisi, eğitim ve endüstriyel ilişkiler ile alakalı mevcut yaklaşımların yetersizliği, birey olmaya ilişkin olgu ve durumların bütüncül bir bakış açısıyla ele alınışı ve ilerleyen teknolojinin, artan rekabetin ve farklı çevresel faktörlerin örgütlerde kalifiye iş gücü ihtiyacını kayda değer oranda artırmış olmasıdır. Bu bağlamda, beşeri kaynakların niteliği, örgütsel başarıya etki eden başlıca faktör halini almıştır (Benligiray, 2007: 5-6).

Günümüzde, İnsan Kaynakları Yönetimine her zaman olduğundan daha fazla önem verilmekte olduğu bir gerçektir. Personel yönetiminde insan kaynakları anlayışına geçişte aşağıda yer alan unsurlar bir hayli önemli olmuştur:

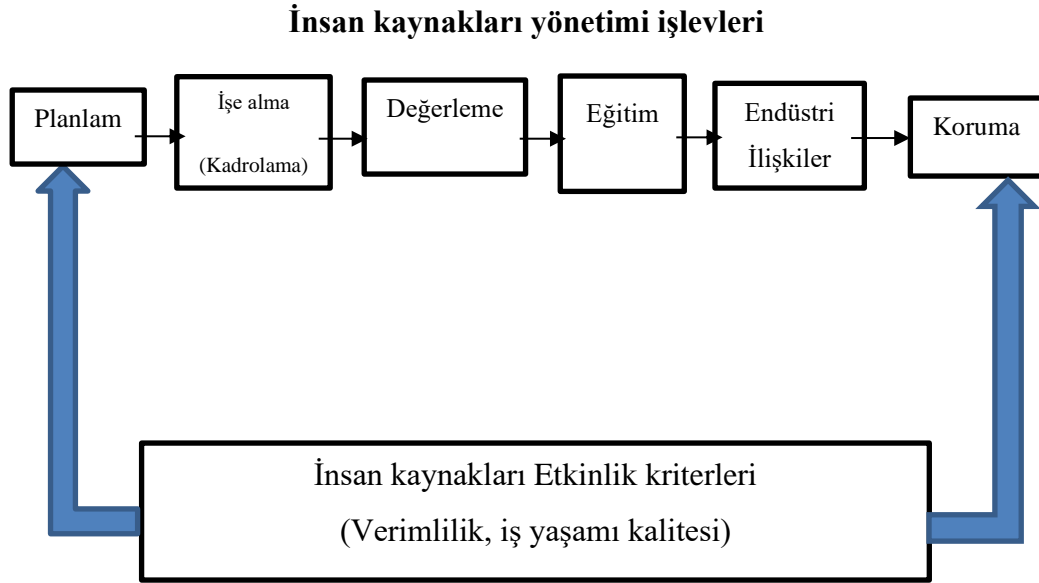
- Teknolojik unsurlardaki değişmelerin işgücünü ve işgücü ile ilgili maliyetleri etkilemesi
- Yeniliklerin ve verimliliğin önem kazanması
- İşgücünü olumsuz etkileyen verimsizlik, yabancılaşma, iş tatminsizliği gibi sorunlara çözüm aranması

1980'lerin başından itibaren, literatürde personel yönetimi kavramının yerini, bireylerin bilgi, beceri ve yaratıcılık düzeylerini, taleplerini karşılama ve devamlı iyileştirme temelleri üzerine kurulu insan kaynakları yönetimi kavramı almaya başlamıştır (Güler, 2006: 18).

Personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçilmesi sadece bir kavram değişikliği olmayıp, çalışanlara bakışın köklü olarak değişimi anlamına gelmektedir. Geleneksel Personel Yönetimi ile İKY arasında birtakım benzerlikler olmakla beraber, ciddi farklılıklar da bulunmaktadır. Günümüzde, Personel Yönetimi fonksiyonları, İKY'ne bağlı bir alt birimin fonksiyonu haline gelmiştir.

Her iki yaklaşım doğru işe doğru insanı yerleştirmeyi odak noktasına almakla beraber, İKY aynı zamanda, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlere daha fazla önem vermektedir. Personel yönetimi klasik yönetim anlayışının bir sonucu olarak; iş odaklı ve iş planlamasına bir yaklaşımı hedef alırken, çalışanları bir maliyet unsuru olarak

görmekte, statik yapıda kalıplara, normlara vurgulamalar yapmakta ve kayıt sistemi üzerinden faaliyetlerini yürütmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise, insan odaklı ve stratejik planlamaya dayalı bir yaklaşımı hedef almakta, toplam kalite yönetimi perspektifinden çalışanları önemli bir kaynak olarak değerlendirerek, dinamik bir yapıda işletme misyon ve değerleri doğrultusunda çalışanları stratejik bir ortak olarak görmektedir.



Kaynak: (Yatar, 2015)

Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri

1.2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik yönetim, organizasyon ve yönetim alanında 1950’lerden itibaren aktif olarak kullanılmaya başlanmış kavramlardan biridir. İlgili dönemde kavramın taşıdığı anlam bakımından tam anlamıyla bir fikir birliğinden söz edilemeyecek olsa dahi stratejinin örgütün çevre ile ilişkilerini düzenleyen ve rakipler karşısında üstünlük elde etmesi için mevcut kaynakları harekete geçiren bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Drucker (1999), stratejik yönetimde temel olarak amaçlanan noktanın bir işe ilişkin misyonun bütüncül bir şekilde belirlenmesive “bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularına yanıt aranarak belirlenen hedeflere yönelik alınan kararların gelecekteki sonuçlara ulaşılmasını sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

1.2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Türkiye’de buna benzer İnsan Kaynakları yönetimi çalışmalarının tümü 10-15 senelik bir geçmişi bulunmaktadır. İş gücü ihtiyacının mantık çerçevesinde kullanımı ve özel kuruluşlarda ve kamu kuruluşlarında beşerî kaynakların uzun vadede belli bir plan dahilinde kullanımı bir zorunluluktur (Kara, 2007: 23-24).

Ülkemizdeki kamu kurumlarının ve çalışanlarının işgücü içerisinde kayda değer bir paya sahip olmasından kaynaklı olarak, İnsan Kaynakları yönetimine farklı bir yaklaşım söz konusu olmuş ve personel haklarının dile getirildiği bir aracı olarak kabul görmüştür. Yine aynı durumdan kaynaklı olarak, insan gücünün ihtiyaçları saptanmış ve bu doğrultuda planlamaya gidilmiştir (Kara, 2007: 23-24).

1.2.2.1. Türkiye’de Personel Yönetimi

Ülkemizde personel yönetimi olgusunun, 1950’li yılların ilk kısmında Amerika Birleşik Devletleri ile doğrudan akademik temasların baş göstermesi ile ülke içine taşınmış olduğu bilinmektedir.

“Personel” ya da “personel idaresi” kelimelerini lügate geçiren ilk yayınlar, 1950’lerin ortasında üretilmeye başlamış, ancak personel yönetimi 1960’ların sonu ile 1970’lerin başında farklı bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkmıştır (Üsdiken ve Wasti, 2002: 2).

Personel yönetimi olgusu, Türkiye içinde özgür bir disiplin statüsüne ulaşırken, Amerika’da yüzyıl başındaki çıkışını yaşatan, bir diğer yaklaşımla “özünü” yansıtan bir kimlik oluşturmuştur. Özünü yansıtan bu kimlik, olaylara yönetim kadrosu bakış açısıyla bakabilme, kurama değil de problem çözmeye veya uygulama alanlarına ağırlık verme ve konuya dair birikimin evrensel bir nitelikte oluşu temeli üzerine kurulu olma gibi özellikleri de birlikte getirmiş bulunmaktadır (Üsdiken ve Wasti, 2002: 8).

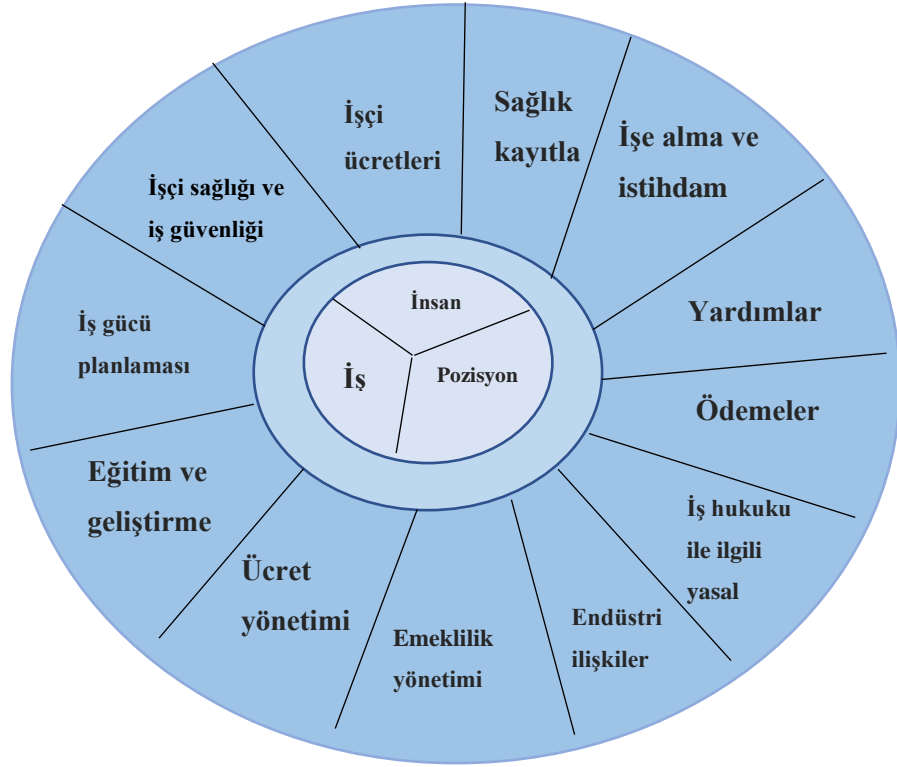
Kısacası, bağımsız bir disiplin olma yolunda kaydettiği ilerleme ile odak, personel yönetimi “sistemlerini” veya “işlevlerini” hayata geçirmeye yönelik tekniklere yöneltilmiştir. Türkiye’de, sendikalar ve toplu sözleşmeler ile ilişkili sorunlar, sosyo-politik alana devredilmiş, insan ilişkileri yaklaşımıysa örgütsel davranışa dönüşerek farklı bir bilim dalına dönüşmüştür (Üsdiken ve Wasti, 2002: 8).

1.2.2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi

Türkiye’de yönetim/örgüt yazını haricinde, daha özelde insan kaynakları yönetimi’nin, personel yönetimi ile çoğu konuda benzer nitelikleri haiz olduğunu belirtmek mümkündür. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, insan kaynakları yönetiminin 1970’lerde, özgül uygulamalar ve istihdamın mali unsurlarının incelenmesine yöneldiğini, istihdam alakasının yönetimini ilgilendiren uygulamalarını sistematize edilmesi ve bürokratikleştirilmesini hedeflediğini ortaya koymaktır. Diğer yandan da personel yönetimi bilgisine ilişkin evrensel olma özelliğinde hissedilen tereddütün azlığına ve tüm araştırmaların esas sebebinin “uygulamaya yol gösterme” olduğuna dikkat edilmektedir. 1990’larda yapılan çalışmalarda içerik olarak kimi açılardan değişimlerin yaşandığı ifade edilmektedir. Söz konusu dönemde çalışmanın maddi koşullarını incelemekten tamamen uzaklaşmış olduğunu, personele kaynak olarak yaklaşıldığını gösteren konulara daha fazla ağırlık verilmesi ile beraber özgül yöntemlerden stratejik bir bakış açısına geçildiğine nadiren rastlandığı anlaşılmıştır. Örgüte ilişkin nihai sonuçlar ile ilgilenme durumunda, az da olsa artış yaşandığı belirlenmiştir (Üsdiken ve Wasti, 2002: 29).

1.2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Türkiye’de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişmesi, sanayinin canlanmaya başlaması ve diğer dünya ülkeleri ile yapılan ticari anlaşmaların zamanlaması ile beraber yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır



Kaynak: (V. R Ceriello ve C. Freeman, 1992)

Şekil 3. İnsan Kaynakları Görevleri ve Sorumlulukları

Bütün kanuni düzenlemeler dışında, modern manada stratejik İnsan Kaynakları yönetimi anlayışının 1980'lerden başlayarak Türkiye'de yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. İlerleyen süreç içerisinde sanayiciler ve profesyonel yönetici kadroları, global ölçekteki gelişmeleri yakından takip etmiş ve bu gelişmelere ayak uydurarak çağdaş insan kaynakları yönetimine ilişkin stratejik yaklaşımları kendi iş sahaları dahilinde pratiğe dökmeye başlamışlardır. Fakat ülkemizde insan kaynağı yönetimine verilen önem tam manasıyla anlaşılammış ve hala gelişime açık bir yanı bulunmaktadır. Hem devlet şirketlerinde hem de özel şirketler de insan kaynakları yönetiminin etki alanı zayıf kalmıştır. Nedeni de birçok özel şirketler aile şirketlerinden meydana gelmektedir. Ayrıca da bilhassa stratejik İK yönetim yaklaşımına ve politikasına sahip olmayan kayıt dışı sektörün yoğun varlığı, haksız rekabetin önünü açmakta olup; bu bağlamda da şirketlerin uzun vadeli stratejik insan kaynağı yatırımlarına sıcak bakmadığı görünmektedir (Erdoğan, 2003).

1.2.2.4. Türkiye’deki Gelişmelere İlişkin Durum Analizi

20 yüzyılın. İkinci yarısında dünya ile kurulan endüstriyel ilişkilerin bir alt dalı ve organizasyonel yapılarda ki personel işlerinin düzenlenmesine dair yeni ilerlemelerin toplamı olarak oluşan personel yönetimi, zaman geçtikçe ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı ilerleme kaydeden örgüt dinamiklerinden ve genel itibariyle sosyal bilimlerde, özellikle de örgütsel bağlamda ki yönetimlerde netlik kazanmış perspektiflerden etkilenerek sürekli iyileşme evresini devam ettirmiştir. 1980’li yıllara girildiğinde İnsan Kaynakları yönetimi terimi ve stratejik yönetim sürecinin bir uzmanlık dalı halini alan ve bu uzmanlık dalındaki bilimleşme eğilimleriyle beraber teorik tartışmaların ağırlık kazandığı disiplin, esas yönüyle Amerika’da ortaya çıkmış ve ülkemiz sınırlarında da gerek akademik gerek pratik boyutlarıyla yaygınlaşmayı sürdürmüştür (Şimşek ve Öge. 2007: 266)

Geçtiğimiz 20 yılda kuramsal gelişimin ve İnsan Kaynakları yönetimi bilgisinin rasyonel tercihler, sebep-sonuç ilişkileri doğrultusunda çözümlenmesinden, çeşitli ortamlardaki geçerliliğinin sorgulanmasına, söz konusu bilginin niteliği ve yayılım dinamiklerinin ortaya konmasına uzanan birçok tartışmayı ön plana çıkarmıştır. Aynı disiplinin ülkemizdeki akademik yolculuğu incelendiğinde, 1940’ların ardından gündeme gelen personel idaresi kavramının ve bu alanda eğitim sunan kurumların ortaya çıkışının, gelişim ve gelenekler üzerinde de belirleyici, kurumsal çevre etkileri altında olmayan bir gelişme çizgisine sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu durum, bir bakıma rasyonel ve evrensel yöntemleri içerdiği düşünülen bir disiplinin, irrasyonel yayılımının örneği olarak kabul edilmektedir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapsamı ve Temel Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Yönetiminin, İKY planlaması, insan kaynakları tedariki ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerlendirme, ücret yönetimi, sosyal haklar ve güvenlik şeklinde fonksiyonları bulunmaktadır.

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Tarım toplumundan, bilim ve endüstri toplumuna geçiş, bir diğer ifadeyle bilgi ekonomisine doğru evrilme, yönetim altındaki personelden beklentileri büyük oranda

değiştirmiştir. Bu değişimin başlarında, personelden, becerilerini geliştirmesine ve görevlerini yerine getirmesine yönelik olarak sahip olduğu bilgi birikimini büyük lde değiştirmesi beklenmiştir. Söz konusu dönemde gerçekleşen yenilik ve değişimlerin sadece İnsan Kaynakları yönünden değil, sosyal açıdan da yadsınamayacak derecede önemi olan değişimleri beraberinde getirdiği rahatlıkla sylenabilir.

Ancak bilgi ekonomisine sistemli bir geçişin yaşandığı dönemde, işverenlerin personelden beklediği değişim çok yönlü ve farklı boyutlara sahiptir. Küreselleşmenin dünyadaki etkileri, endüstriyel dönüşüm öncesinde şirketlerin ana sermayeleri ve gleri markalarından ve taşınmazlarından ileri gelirken, endüstriyel dönüşümün ardından şirket birikimi, kurum kültürü, marka adı ve şirketin pazara çıktığı sektör ana sermaye haline gelmiştir (Hafeez vd, 2002). Bahsi geçen değerlerin oluşmasında ve sayısız başka yeniliğin meydana gelmesinde bilgi ekonomisi personeli birincil role sahip olmuştur.

Öte yandan, personelden beklenen bilgi ve becerilerin değişmesinde, artık internetin mevcudiyeti ve sermayenin kapalı olmaktan ziyade uluslararası dolaşım halinde oluşu başlıca etkiye sahip olmuştur. Bu değişimlerinse bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere zemin hazırladığı bir gerçektir. Elde etmenin bu derece kolay olması, şirketlerde ulaşılan başarıların temelini bilgi birikiminin oluşturmasına engel teşkil etmemiştir. Ancak söz konusu durumun ikili olduğu ve birbirini destekler niteliğe sahip olduğu unutulmamalıdır. Yani, başarıya ulaşanlar, bilgi birikimi oluşturmuş ve geçmişten gelen bir birikimine sahip şirketlerdir. Bilgi ve iletişimleşme teknolojilerinin kolay elde edilebilir oluşu, işletme adına önem taşıyan bilgilerin ne tür bilgiler olduğu ve bunlara hangi kaynakları kullanılarak ne şekilde ulaşılacağını önemli kılmıştır. Sonuç olarak; bilgiyi kullanarak karara varacak olan bilgi emekçileri için hız ve öğrenmenin srekliği hayati nitelik kazanmıştır (Hafeez vd, 2002). Girişimci, yenilikçi ve ileriye dönük olarak kendisini her yönden geliştirme potansiyeline sahip personeli istihdam eden örgütler, bilgi ekonomisinde öncelik kazanarak dikkat çeker hale gelmektedir.

İşletmenin temel fonksiyonlarından biri olan planlama, hataların önlenmesinde, maliyetlerin azaltılmasında, üretim ve hizmet sürecinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde bir hayli önemlidir. Gerçekleştirilecek retim ve hizmetin

sağlanmasında planlama, yatırımların planlanması, finansal planlama vs. yanısıra, insan kaynakları biriminde de planlama yapılması gerekmektedir. Planlama süreci, ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve ne kadar sürede sorularına cevap vermeyi amaçlamaktadır.

İK biriminde planlaması, işletmenin gelecekteki İK ihtiyacını ve ve bu ihtiyacın nerelerden karşılanacağını belirleme sürecidir. İK planlaması ile, örgütün ihtiyaçlarına uygun personelin sağlanması, çalışanlardan en etkin ve verimli bir şekilde yararlanma, işletmenin nitelikli işgücünü istihdam etmesi ile işletmenin vizyon ve misyonuna ulaşmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır (Özden, 2008).

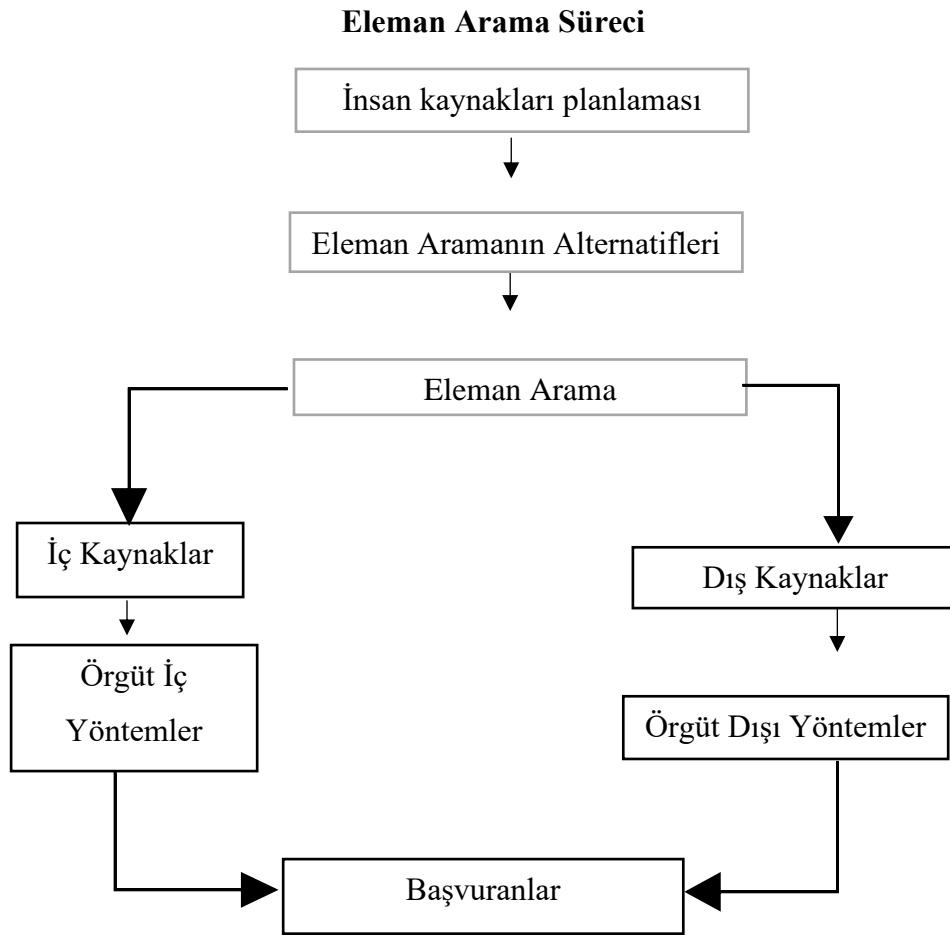
İK planlamasında hem iç hem de dış çevre analizinin yapılması gerekir. Bu kapsamda, çevre koşulları, yasal düzenlemeler, teknoloji rekabet gibi unsurlar dış çevre analizinde dikkate alınması gerekne unsurlardır. İçsel analiz yapılırken ise, şirkete uygun stratejilerin geliştirilmesi, çalışanların verimliliklerinin dikkate alınması, işletmedeki bilgi teknolojisi düzeyi gibi unsurlar yer almaktadır.

İK planlamasında, dış çevre faktörleri de dikkate alınarak, öncelikle iş analizinin yapılması gerekmektedir. İş analizi ile bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşulları çeşitli yöntemlerle araştırılarak ortaya konulmaktadır. Ardından, işletmenin kısa, orta ve uzun vadede nasıl bir İK performansı ortaya koyduğu gözden geçirilerek, işletmenin gelecekteki insan kaynağı talebi oluşturulmaya çalışılır. Buna bağlı olarak, işletmenin ihtiyacı olan çalışanların işletme içinden mi, yoksa işletme dışından mı sağlanacağına karar verilir. Verilen karar göre, istihdam edilecek personelden beklenen özelliklere ilişkin değerlendirmeler yapılır. İK planlamasına bağlı olarak, İKY'nin işe eleman seçimi, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, terfi, ödül sistemi şeklinde diğer fonksiyonları düzenlenecektir.

1.3.2. İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçimi

Personeller bir şirketin iş verimini, ahlakını ve karlılığını doğrudan etkisi altına alan faktörlerdir. Bulunulan örgüte uygun bulunmayan kişilerin çalışmaya başlama durumları, örgütün belirlemiş olduğu kalite yönetimine destek verilmemesini, zamana, paraya ve potansiyel imkanlarının kaçırılması durumuna sebebiyet vermektedir. Profesyonel bir şekilde ortaya konulmuş olan ve yapılan tüm başvurular için, işin

kendi doğasına göre mevcut seçme durumlarının en iyi şekilde ortaya konulması gerektiren bir personel seçim sistemi, doğru işler için doğru kişilerin seçiminin yapılmasını, bundan sebeple de kurumsal olarak yapılmış performansın yükselişe geçmesini ve kurumun pazar içinde daha rekabetçi bir konuma evrilmesin gerçekleştirmektedir. İstihdam edilecek olan personelin seçimi, temelde, adayın iş performansı ile ilgili kişisel özelliklerinin tanımlanmasını gerektirmektedir. Bunların doğru bir şekilde tanımlanmasına yönelik olarak, bir örgüt içinde kişilerin görevlerini, hangi hallerde ve ne amaç doğrultusunda yerine getirdiğinin net bir biçimde anlaşılması hayati önem taşır.



Şekil 4. İnsan Kaynakları Tedarik Süreci

Mevcut şirketin kendine has olan kurum kültürü, örgütsel yapı ve örgütün istihdam edilen personel ile olan uyumu gibi konular, seçim sisteminin icra edilmesinde belirleyici etkisi mevcuttur. Örgüt için yapılacak olan doğru bir çalışan seçimi sistemi, doğru bir iş analizi ile mümkündür. İş analiziyle beraber, tecrübe,

yetenek, kabiliyet ve kişilik özelliklerini içine alan iş talepleri, kişisel özelliklerle birleştirilerek iş noktasında en yüksek performansı oluşturan adayın seçilmesi hedeflenir.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı, Şekil 4'te görüldüğü gibi hem iç hem de dış kaynaklar yoluyla sağlanabilmektedir. İşletme içi kaynaklar arasında, transfer, terfi, iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirme, işletme içi duyurular şeklinde uygulamalar yer almaktadır. İşletmede boşalan bir göreve aynı düzeyde bir işgörenin atanması şeklinde transfer sağlanabilir. İşgören, hiyerarşik olarak terfi ettirilerek daha önemli üst göreve getirilebilir. İşgören, belirlenmiş bir program kapsamında mevcut işiyle ilgili başka faaliyetlere yönlendirilerek iş rotasyonuna tabi olabilir. İşgörenin, mevcut işi daha kapsamlı bir şekilde yerine getirmesi ve yeni sorumluluklar üstlenmesi şeklinde iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulanabilir. İşletmede boş olan pozisyonlara uygun personelin başvurması için, işletme içi duyurular yapılabilir.

İşletme dışı kaynaklar arasında ise, resmi ve özel iş bulma kurumları, kitle iletişim araçları, eğitim kurumları, meslek odaları ile internet gibi kaynaklar yer almaktadır.

Örgüt içine, doğru bireylerin çalışması için istihdamının sağlanması, performans ile alakalı olduğu bilinen kişisel özelliklerin aktif bir biçimde ölçülmesine göre değişir. Bahsi geçen bu ölçüm için personel seçim işleyişinde farklı yollar uygulanmaktadır. Mesela; iş kalitesinin önem arz eden değişkenlerinden bir tanesi olan bilişsel yeteneğin ölçülebilmesi için, kabiliyet testleri veya iş görüşmeleri kullanılabilir (Gündoğdu, Devocioğlu, 2009).

İşe uygun personel alım sürecinde genel olarak, işletmede açık olan pozisyonlara müracaatların yapılması ile başlayıp işe alınma kararının verilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu kapsamda, İK birimi müracaat eden adaylar, önce şartlara uygunluk bakımından değerlendirmekte, şekil şartların uygunluğu durumunda, işgören adayları, bazı testlerden geçirilmekte, adayla, bazen planlı bazen plansız görüşmeler gerçekleştirilmekte, referanslar gözden geçirilmekte ve ilk amirle görüşme yapılarak işe alım kararı verilmektedir.

1.3.3. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme

İnsan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirme, işgörenlerin, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazanmalarına, kendilerini geliştirmelerine ve örgütsel verimliliğe katkı sağlamalarına imkân vermektedir.

İşletmelerde verilmekte olan eğitimlerin amacı personel gelişimini sağlamak olmakla beraber bu eğitimler insan kaynakları yönetiminin esas fonksiyonları arasında yer almaktadır (Buluç, 1997). “Şirketler, insan kaynaklarından verimli bir biçimde fayda sağlamak ve mevcut hedeflerini hayata geçirmek maksadıyla, insan kaynaklarının ilgi, istidat ve becerilerini ortaya çıkarmak sebebiyle alınması gereken aksiyonları almalı, personelin potansiyeli keşfedilerek kapasitesinden optimum seviyede fayda sağlamak için gerekli etkinlikleri icra edebilmelidir” (Buluç, 1997).

Performans yönetiminin sürekli iyileştirme hedefli olmamasının zor kullanma ile yaptırılan bir kontrol sistemi olarak düşünülecek, şayet şirkette iyileştirmeye yeteri kadar önem verilmiyorsa performans durumunun sürekli olarak iyileştirmenin asıl hedefine ulaşamayacaktır (Çalık, 2003). Dahası bu durumdan kaynaklı bir şekilde, “geliştirme”, yönetsel bir amaç mahiyetinde önemli hale gelmiş ve ödüllendirilerek teşvikinin de yapılması gerekmektedir.

Örgütlerde eğitim ve geliştirme çalışmaları, işgörenin istihdam edilmesiyle beraber işe alıştırma (oryantasyon) eğitimiyle başlamakta ve sonrasında işgören eğitimiyle sürekli olarak devam etmektedir. Oryantasyon eğitiminde, örgütün tanıtılması, işgörenlerin haklarının ve sorumluluklarının açıklanması, işe yönelik bilgilerin paylaşılması ve yeni işgörenin diğer işgörenlerle tanıştırılmasına yer verilmektedir. İşgören eğitimlerinde ise, çalışanın işi daha iyi yapması, işletmeye ve işgörenin kendisine fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amaçları genel bir çerçevede ele alındığı takdirde iki konu başlığında incelemek mümkündür:

- Ekonomik Amaçlar
- Sosyal Amaçlar

Örgütlerde gözlemlenen eğitim ve gelişim, esasen örgütsel hedefler doğrultusunda karlılık ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik gereken adımların atılması amacını taşır. Söz konusu adımların içinde bir tanesi de yeni

teknoloji olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni teknolojiyi kullanabilmek, mevcut yeni ürünün ya da hizmetin gerek niteliğini ve gerekse de niceliğini daha fazlalaştırır. Bu durumun yanında eğitim ve geliştirme sayesinde, örgüt içinde doğabilecek tüm iş kazaları azaltılarak ciddi manada katkılar sunmaktadır. Böylelikle hem üretimi ve hem de verimi fazlalaştırmaya katkıda bulunmak maksadıyla gerçekleştirilen tüm bu eğitim için sarfedilen eforlar esas itibarıyla karlılığın artırılmasına yöneliktir (Mercin, 2005: 14).

Örgüt içinde mevcut olan sosyal amaçlar, şirketin ve ilgili kurumun toplumsal görevleri bağlamında ciddi olarak önem taşımaktadır.

Personelin mesleki bilgi birikimini kayda değer derecede artıran eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların genel kültürünü ve fiziki becerilerini de geliştirmektedir. Ayrıca çalışanlar arası iletişimi, etkileşimi ve sosyal dayanışmayı da kuvvetlendirmektedir. Örgütsel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amaç ve hedefleri şöyle sıralanabilir (Mercin, 2005: 14):

- İstihdam edilen personelin bilgi-beceri düzeyinin iyileştirilmesine katkı verecek biçimde, davranış biçimlerinin edindirilmesi,
- Çalışanların yeteneklerinin tespit edilerek istenen doğrultuda iyileştirilmeye çalışılması,
- Çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması, güdülenmesi ve personelin isteklendirilmesi,
- Personelin, örgüte karşı hissetmiş olduğu güven duygusunun iyileştirilmesi,
- Örgüt içindeki istihdamları esnasında, kıdem atlama ve terfi alma durumlarının sağlanması,
- Personele ilişkin hareketlilik, devamsızlık, uyumsuzluk ve disiplinsizlik durumlarının minimize edilmesi,
- Sorumluluk üstlenebilecek yetenekli personellerin istihdamı,
- Örgüt içinde sinik durumun oluşturulamaması ve ilgili kurumda birey ilişkilerinin sağlanması,
- Örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin niteliksel ve niceliksel verimliliğinin ciddi oranda artırılması,
- Örgüt içerisinde kontrol ve denetim yükünün en aza indirilmesi durumu,

- Hataların ve iş kazalarının en aza indirilerek, iş sağlığı ve güvenliği için gereken şartların karşılanması (Al, 1998:36).

1.3.4. Performans Değerleme

Yönetim kavramının 4 işlevi vardır: planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme. Performans yönetimi süreci, kontrol fonksiyonunun en önemli aktivitelerinden biridir. Kontrol işlevi, kuruluş tarafından belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını sorgular. Performans yönetimine yönelik başvuru formları, yöntemleri, değerlendirmeleri ve raporları bu işlevin temelini oluşturur ve bir kurum için doğru bir performans yönetim sisteminin modellenmesi ile ilgilidir.

Performans, planlanan işin gerçekleştirilme derecesi, yani çalışanın davranışdır. Aynı okuldan mezun olan ve aynı eğitimi alan kişilerin başarısı farklıdır, birinin terfi ederken diğerinin aynı statüde kalması büyük ölçüde performansa bağlıdır (Bingöl, 2006). Ancak performans, bir bireyin, grubun veya organizasyonun belirli bir zaman diliminde başarabileceği iş hedeflerinin ve planlanmış noktaların nicel ve nitel ifadesidir. İş oluşturulan görevlerin başarı düzeyini belirler (Mayatürk Akyol, 2011). Performans, bir bireyin veya grubun belirli bir süre boyunca bir görevi yerine getirmek için yaptığı eylem ve çabaların nicel veya nitel sonucudur. Tanıma baktığımızda performans kavramı içerisinde belirli bir süre boyunca belirli miktarda işi yapması beklenen ve elde edilen sonuçları beklenen değerle karşılaştıran bir kişi veya bir grup insan olduğunu görüyoruz. Bu karşılaştırma sonucunda bireysel veya grup performansı elde edilir.

Elde edilen sonuç olumlu ise, verilen görev tamamlanmışsa yüksek performans elde edilmiştir. Aksi takdirde, performans düşük olarak kabul edilir. Mükemmel performans başarı ile eş anlamlıdır. Ancak olağanüstü bir performans veya başarı vardır; birçok kişisel, organizasyonel ve çevresel faktöre bağlıdır. Örneğin; konuşma, anlama, yazma vb. Bireysel yetkinlikler, bireyin bu yetkinlikleri gösterme isteği ve iç çevre, politika ve organizasyon koşulları performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bingöl, 2006).

İKY'nin önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme, işgörenlerin işte gösterdiği başarı düzeyinin belirlenmesi sürecidir. Performans değerlendirme ile, işgörenlerin işe katkı düzeyleri ortaya koyulmakta, başarılı ve başarısız

personel birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrımın yapılarak, performansı yüksek personel ödüllendirilmekte ve diğerlerine örnek olması sağlanmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde işgörenler, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırılmakta ve ölçme yoluyla işgörenlerin işteki performanslarını değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme sürecinin etkin yürütülmesi için öncelikle, performans değerlemenin kriterlerinin belirlenmesi, standartlarının oluşturulması, performans değerlendirme periyotlarının oluşturulması, performans değerlendiricilerin kimler olduğuna karar verilmesi değerlendiricilerin eğitimi, yönetici ve işgörelere bilgi verilmesi gerekmektedir (Uyarlıgil, 1994).

Performans değerlemenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Değerleme, ilk üst amir tarafından, işgörenin kendisi tarafından, iş arkadaşları tarafından, astlar tarafından veya müşteriler tarafından yapılması mümkündür. Ya da burada belirtilenlerin tamamı dikkate alınarak, çok kaynaklı bir biçimde, 360 derece performans değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

1.3.5. Kariyer Yönetimi

1980'li yılların ardından iş dünyası global çapta değişimlere uğramıştır. Değişmekte olan global piyasada mevcudiyetini devam ettiren organizasyonel gelişimler ve istihdamı sağlanan personelle ilgili değişiklikler doğrultusunda İK departmanlarının da birçok bakımdan gelişim ve ilerleme kaydettiği gözlenmiştir. Mevcut hizmet örgütlerinde, devamlılığı başarıyla sağlayabilmek adına ellerinde bulundurdukları beşerî kaynakları daima iyileştirme ve yeni olanakları araştırma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Böyle bir noktada, kariyer planlamasını tanımlamak mümkün olmuştur. Söz konusu olanaklar örgütsel bir yaklaşımla, gerekli görevlerin yerine getirilmesinde ve personelin örgütle uyum içerisinde çalışmasında büyük rol oynamaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 266).

Kariyer planlaması, örgüt çatısı altındaki kişilerin kendi profesyonel yaşantılarına ilişkin bir yol tayin etmeleri ve adımlarını bu doğrultuda atmaları, bu hedeflerin eş zamanlı olarak örgütsel amaçlara paralel olarak gerçekleşmesini sağlayacak araçların belirlenmesi sürecidir (Şimşek, 1998: 338).

Örgütlerin uygun kariyer planlama ve iyileştirme olanaklarıyla mutmain olan personelin çoğunlukla işine daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha açık olması ve bundan kaynaklı olarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmaya daha meyilli olduğu bilinmektedir (Soysal, 2004: 122).

Ulaşılmak istenen hedefe ilişkin kararların objektif bir şekilde verilmesi, kariyer planı yapılmasında varsayılan ilk adımdır. Hangi aşamaya, hangi yollarla ve ne zaman ulaşılmak istendiği ve bu doğrultuda emin adımlarla ilerlemenin gerekliliği doğru şekilde analiz edilmelidir. Sektörün belirlenmesinde, güncel olarak hangi iş kollarının maddi kazancının daha fazla olacağı belirlenmeli ve kariyer hedefinin belirlenmesinde bu nokta göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemde eksiklik bulunan noktalarda ihtiyaçları karşılayabilecek bir altyapının oluşturulmasına yönelik olarak de çaba sarf edilmesinin önemli unutulmamalıdır.

Bireylerin varlığını tüm sektörlerde sürdürebilecek işleyişlere ilişkin, kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri elzemdir. Burada, kişilerin ve işlerin olumlu yönlerini ön plana çıkararak olumsuz yönlerini kamufle etmek ve bunları iyileştirmek için çaba sarf etmeleri özellikle önemlidir.

Kariyer planı yapılırken kimi hallerde değişikliğe gidilmesi mümkündür, ancak söz konusu değişiklikler hayata geçirilirken mali durumların da fazlasıyla değişmesi olasıdır. Kişinin zaman zaman hedeflerini kontrol ederek, kariyer haritasını ve mevcut koşulları göz önünde bulundurması son derece faydalı olacaktır.

Kariyer planlama süreci herşeyden evvel kişilerin tüm yönlerden etkilenmelerine zemin hazırlar (Öğüt, 2001). Kişisel motivasyon, üretilen ürünün kalitesi, bireysel ve örgütsel amaçlar, verimliliğin seyri vb. durumların iyileştirilmesi veya artırılması adına atılan adımlar İK yönetiminin ayrılmaz bir parçasına dönüşmüştür (Şimşek vd, 2004 :93).

Kariyer planlamasındaki başlıca amaçlar şöyle sıralanabilir.

- İstihdam edilen personelin kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri,
- Kariyer yönetim sürecinde İK departmanının etkin kullanımının sağlanması,
- Personelin iyileştirilmesi,
- Çalışma hayatındaki değişimlere uyum sağlanması (Bayraktaroğlu, 2008: 142).

Kariyer yönetimi, kişilerin bireysel kariyer planlarının, örgütteki kariyer iyileştirme araçlarıyla desteklenmesi durumudur (Özden, 2001: 28).

Etkin bir kariyer yönetimi; organizasyonun amaçlarıyla çalışanların amaçlarının uyumluluğunu, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütün destek sağlamasını gerektirmektedir (Uyargil vd., 2008: 309).

Bu noktada atılması gereken ilk adım, örgütteki pozisyonların işlevsel özelliklerini saptamak olmalıdır. İş analizlerinin yapılması, iş ve görev tanımlarının yapılmasını mümkün kılacaktır. Mevcut pozisyonların tamamı için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gerekli olup; örgüt kendi yönetici kadrosundan veya dışarıdan atanacak bir yönetici aracılığıyla personele kariyer yönetimi hizmeti vermelidir.

1.3.6. İş Değerlendirme

İş değerlendirmesi kapsamında farklı kavramlara yer verilmektedir. İş değerlendirme en yalın haliyle, mevcut işleri tanımlama yetisi, karşılaştırma durumu ve düzeyini belirleme olarak aktarılmaktadır. Bir örgüt içinde mevcut işler arasındaki değer değişimlerini gün yüzüne çıkaran sistematik bir mukayese etme biçimidir. Böylelikle mevcut işlerin önem sıralamasını tayin edilerek, “iş yapısı” meydana getirilir. Kısacası, mevcut işlerin görece değerini tayin etmek amacıyla yapılmakta olan bir prosedürdür de denilebilmektedir (<http://isdegerleme.blogspot.com.tr/>).

İş değerlendirilmesi, bir örgütteki işlerin nesnel ve bilimsel biçimlerle mukayesesinin gerçekleştirilip, mevcut tüm değerler dikkate alınarak sıralanması işlemidir. İş değerlendirme; örgütlerin ve işgücü verimliliğini artırırken, işlerin detaylı analizinin ve tanımlarının yapılmasını, işin önemini ve işe dair güçlüklerin, farklılıkların ve benzerliklerin belirlenmesini, bu sayede doğru bir değer-ücret dengesi kurulmasını sağlamaktadır (<http://isdegerleme.blogspot.com.tr/>).

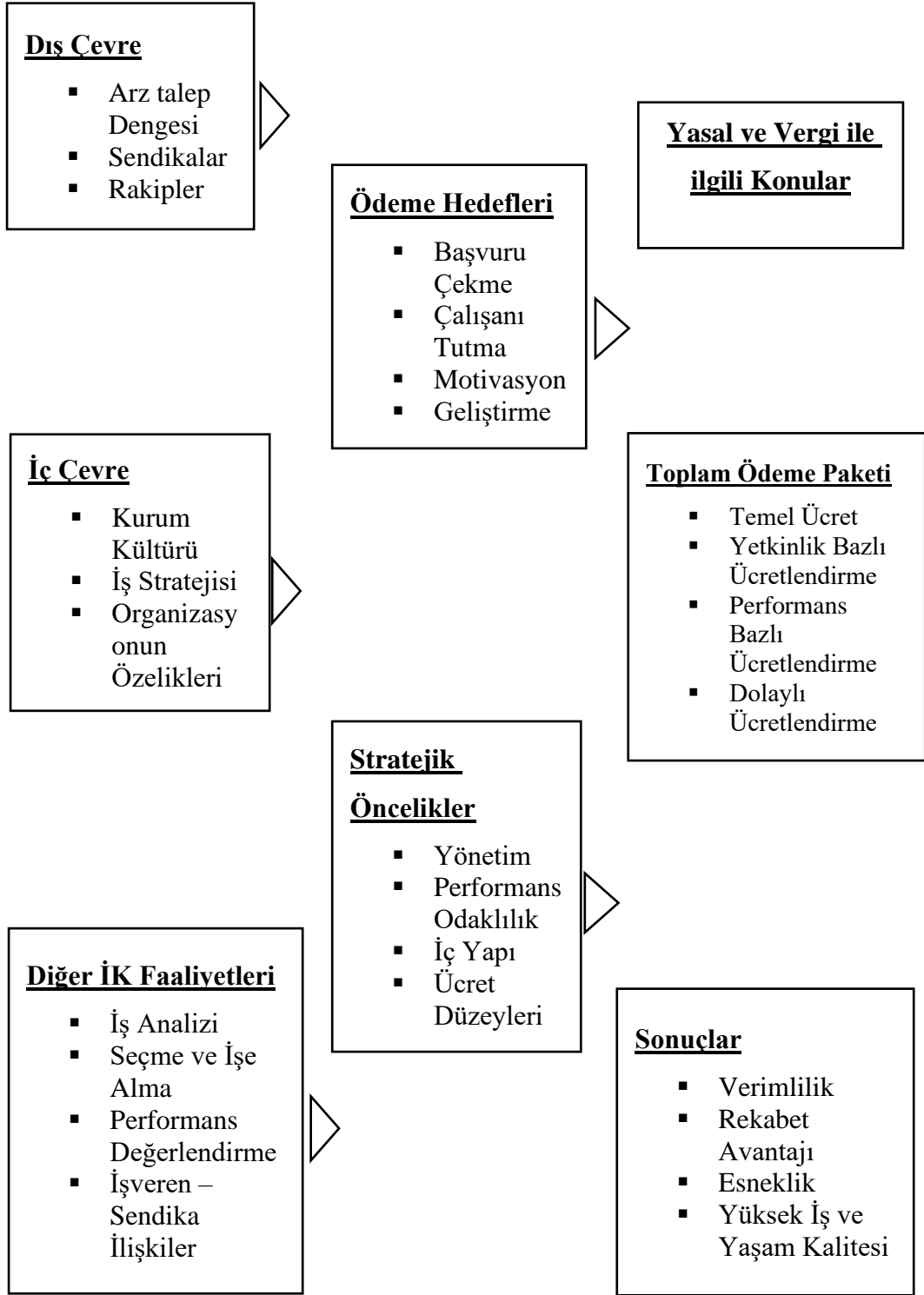
1.3.7. Ücret Yönetimi

İşletmelerde ücretlendirme sistemlerinin oluşturulmasında, iş değerlendirme nihai durumlarına ve raporlama ilişkileri dikkate alınmaktadır. Ücret yönetiminin kişisel ve

örgütsel bazda dikkatle incelendiğinde birbirinden değerli pek çok amacının olduğu görülmektedir.

Ücretlendirmenin Amaçları

- Potansiyel aday kalitesinde artış
- Şirket içi çalışan personelin örgütsel bağlılığını arttırma
- İş kalitesini ve personel performans seviyesini artırma
- Finansal bakımından rekabet avantajı elde etme
- Ödemeye ilişkin yasal sorumlulukların yerine getirilmesi
- Örgütün stratejik amaçlarına varmasında yardımcı olma
- Örgütün iç yapısını sağlamlaştırma



Şekil 5. Örgütlerde Ücretlendirme Modeli

Bu model incelediğinde ücretlendirme işlevinin İK işlevleri arasında insan kaynaklarını ilgilendiren diğer konular ve firmanın iç ya da dış çevresiyle azami düzeyde alakalı olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, ücretlendirmeye ilişkin birtakım mühim prensipler ortaya konmaktadır.

Bunları sıralamak gerekirse;

- Ücretlendirme tasarımında ücretlendirme sisteminin örgütsel stratejiler ve İK stratejilerinin bir parçası olduğu dikkate alınmalıdır. Dönüşmekte olan dünyanın önde gelen şirketleri, ücretlendirme kapsamında pozisyon ve kıdem yerine takım çalışması, kalite geliştirme, yetkinlik geliştirme vb. farklı ölçütlerin kullanmaya başlaması bir gerekliliktir.
- Ücretlendirme kararının verilmesinde, piyasada mevcut ödeme sistemleri ve seviyelerinin de incelenmesi gerekir. Fakat çağımızda bu irdeleme çalışmasının bazı güçlükler barındırdığı söylenebilir. Daha önceleri örgütsel yapıların ödeme sistemleri görece daha yalındı: Tüm ücret paketi esas bir maaştan ve birkaç ek faydadan meydana geliyordu. Bugünlerde ise, oldukça çeşitli ödeme sistemleri mevcuttur: Performans bazında ek ödemeler kimi zaman maaşın kendisini çok fazla aşar durumdadır.
- İktisat teorisi, bir organizasyonda ücretlerin belirlenmesinde emek piyasasında mevcut arz-talep dengesini temel almaktadır. Dünya’da ve ülkemizde ekonomik bunalımlar nedeniyle yüzbinlerce beyaz yakalı nitelikli çalışanın işsiz olduğu ve iş aradığı durumlarda maaş indirimine gitmektedir. Maaş indirimleri bilhassa bankacılık sektöründe aktif olarak çalışmaya devam eden bazı şirketlerde, işten çıkarma durumuna alternatif olarak çalışana sunulmakta ve %50'lere değin ulaşmaktadır. Bu duruma rağmen, işsizlik gerekçesiyle pek az kişi iş değiştirme durumunu, gidilen bu kemer sıkma politikası akabinde istemeye cesaretli olabilmektedir.
- Örgütün yaşam parabolünde ki mevcut olan konumu da ücretlendirme politikasını ciddi manada etkilemektedir.
- Kurum kültürünün ücretlendirme politikaları üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. Örgüt içersinde girişimciliğe teşvik eden bir kurumda yaratıcılığın, risk almanın, katılımın ve kişisel başarıların primlerle daha fazla ödüllendirildiği bilinmektedir. Toplam kalite kültürünün domine ettiği bir organizasyondaysa, ödüllendirmelerin daha ziyade takım düzeyinde olduğu söylenebilir.

1.3.8. Sosyal Haklar ve Güvenlik

Sosyal güvenliğin bir insan hakkı olarak ele alınabilmesi, ilk olarak sosyal güvenlik kavramının açıklanmasını ve temellerinin ortaya konmasını gerektirir. Bu bağlamda; sosyal güvenlik kavramını, sosyal politikaların hayata geçirilmesindeki sistemler olarak kabul edilen ve iktisadi ağırlıkta yaklaşımların benimsendiği tanımlar gibi, tarihsel süreçte belirli bir noktadan sonra gelişen sosyal devlet olgusunun gerçekleştirilmesini, toplumda gelir dağılımının yeniden yapılması amaçlı içeriğin ön plana çıktığı geniş tanımlamalar da mevcuttur.

Sosyal güvenlik hakkının insan hakları çerçevesinde düzenlemesine yol açan yaklaşım, sosyal güvenlik kavramını geniş anlamda ele alan düşüncelerden doğduğu için sosyal güvenliği geniş bir çerçevede tanımlama zorunluluğu doğmaktadır.

Endüstri Devrimi'nin ardından ortaya çıkan sosyal yapıda, gelir ve statü bakımından zayıf gruplar ile emeği dışında sermayeye sahip olmayan kesime, insan onuruna yakışır minimum yaşam koşullarını sunmayı amaçlayan sosyal güvenlik, farklı kriterler dikkate alınarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Sosyal güvenliğin, "... herkeste bir güvence duygusu yaratmak... bireylerin uğrayacakları tehlikelerin zararlarından kurtarılma garantisi ..." (Dilik, 1991: 7) şeklinde tanımlanması mümkün olduğu gibi, "... bir ülke halkının bugünü ve yarınına güven altına almayı amaçlayan ve birbiri arasında sıkı bir birlik ve uyum kurulmuş olan bir kurumlar bütünü" (Talas, 1972: 27) şeklinde de tanımı bulunmaktadır.

İşletmelerde İKY birimi aynı zamanda iş güvenliği ve işçi sağlığının sağlanmasında önemli rol ve sorumluluk üstlenmektedir. İş sağlığı ve işçi güvenliği işlevi; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve iş güvenliği için gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin faaliyetler bütünüdür.

2. İSTİHDAM ARACISI KURUMLAR

2.1. İstihdam Aracısı Kamu Kurumları: İŞKUR

Türkiye’de işletmelerin istihdam sağlamasına katkı veren tek bir kamu kurumu yer almaktadır: Türkiye İş Kurumu. Çalışmanın bu kısmında İŞKUR’dan bahsedilecektir.

2.1.1. İŞKUR Tanıtımı

Türkiye’de kamu istihdam hizmetleri ile ilgili yasal düzenlemelerin ilki olan 3008 sayılı İş Kanunu 1936 yılında yürürlüğe girmiştir. İş ve işçi bulma konusunda aracı rol oynayan özel şirketleri yasaklayan İş Kanunu, bahsi geçen hizmetin kamunun tekelinde yürütülmesinin sağlanması adına İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun açılması adına 3 yıllık bir süre öngörmüştür. Bu 3 yıllık süre içerisinde İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun kurulamamış olması üzerine, 3612 sayılı kanunla Kuruma ilişkin yasa tasarısının 1939 yılında TBMM’ne (Türkiye Büyük Millet Meclisi) sunulmasına karar verilmiştir. Fakat II. Dünya Savaşı’nın başlaması ile bir süreç sekteye uğramış, nihayetinde 4837 sayılı kanunla kamu istihdam hizmetlerinin sağlanması amacını taşıyan İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) 21 Ocak 1946 tarihinde kurulmuştur. İİBK faaliyetlerine 15 Mart 1946 tarihinde başlamıştır. 4837 sayılı Kanun uyarınca, İİBK’nın görevi işçilere vasıfları ile uyumlu işler bulmak ve işverenlere de işlerine uygun vasıflara sahip işçiler bulmak, bir diğer ifadeyle, iş ve işçi bulmaya aracılık etmektir.

İİBK 1946 yılından bugüne işgücü piyasası adına, iş ve işçi bulma konusunda aracılık hizmeti vermekte olup, bilhassa gelişmekte olan sanayinin işgücü gereksinimine yanıt verme ve sektörel ve coğrafi olarak işgücü hareketliliğinin sağlanmasında kendisine verilmiş görevi uzun süre başarıyla yerine getirmektedir. 1960’larla beraber öncelikle Almanya’da, ardından sanayileşen ülkelerde artış gösteren işgücü ihtiyacı ve bu ihtiyaca yabancı işçilerle yanıt verilmesi üzerine İİBK, ülke dışına işçi gönderimi faaliyetlerine ağırlık vermiştir. 1973’te baş gösteren Petrol Krizi’nin ardından sanayileşen ülkelerdeki durgunluk ve artan işsizlik oranları, yurtdışından işgücü talebinin durmasına yol açmıştır. Bu gelişmeyle birlikte hem

yurtdışına işçi yollama faaliyetini odağına alan İİBK hem de kamu istihdam hizmetleri için bir gerileme sürecine girilmiştir. Kurumun dönüşen işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu hizmetlerin verilmesine yönelik olarak kendini güncelleyemediği ve kamu hizmetlerinin rolünün işgücü piyasasında gitgide azalmaya başladığı görülmektedir.

Kurum faaliyetlerine ilişkin olarak belirleyici role sahip, Uluslararası Çalışma Teşkilatı'nın işsizlik ile ilgili 1919 tarihli ve 2 No'lu Sözleşmesi 16 Şubat 1950'de; ücretli iş bulma bürolarının kapatılmasına ilişkin 1933 tarihli ve 34 No'lu sözleşme 11 Şubat 1946'da; iş ve işçi bulma servisi kurulmasına ilişkin 1948 tarihli ve 88 No'lu Sözleşmesi 30 Kasım 1949'da; özel iş bulma bürolarına ilişkin 1949 tarihli ve 96 No'lu Sözleşmesi 08 Ağustos 1951'de ve istihdam politikasına ilişkin 1964 tarihli ve 122 No'lu Sözleşmesi 9 Kasım 1976'de onaylanmış olmasına karşın İİBK'nın temel görevlerinin belirlenmesi 25.08.1971 tarihli ve 1475 sayılı İş Kanunu ile olmuştur.

İş piyasasına ilişkin düzenlenmeler ise, planlı döneme geçiş öncesinde ve söz konusu sözleşmelerin onaylanmasından önce gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, Kurum'un iş piyasasının ülke genelinde ve belli bir plan-program dahilinde düzenlenmesini sağlayacak çağdaş ve dinamik yapıya kavuşturulması mümkün olmamıştır. Bunun bir sonucu olarak, İİBK'nın Türkiye'deki gelişimi, başta yasal düzenlemeler bağlamında gereksinimlerin oldukça gerisinde kalmış, yer yer yapılan münferit değişiklikler hedeflenen etkinlik düzeyine ulaşılmasında faydalı olamamıştır.

Sonuçta, İİBK teşkilat yapısı, hukuki statüsü ve personel rejimi Uluslararası Sözleşmelere uygun biçimde gerçekleştirilememiştir. Yalnızca iş ve işçi bulma konusunda aracılık faaliyetine dair kimi formaliteleri hayata geçirmeye çabalayan bir kuruluş olmanın ötesine geçebilmiş değildir.

1980'lerde baş gösteren globalleşme ve bilgi toplumu olma yolunda gerçekleşen teknoloji devrimleri, istihdama ilişkin kamu kurumlarının önemini artırırken, onları daha işlevli hale getirmiştir. İİBK'da da hem global ölçekte hem ülke ölçeğinde teknolojide ve işgücü piyasasında yaşanan gelişmeleri takip edebilecek, modern kurumların üstlenmiş olduğu görevleri gerçekleştirebilecek ve aktif işgücü programlarını uygulamaya koyabilecek bir yapıya kavuşturulmaya yönelik olarak, 4 Ekim 2000 tarih ve 617 sayılı KHK (Kanun hükmünde kararname) ile İİBK, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) açılmıştır.

Fakat, Anayasa Mahkemesi 31.10.2000 tarih ve Esas No: 2000/63, Karar No: 2000/36 sayılı kararı ile 617 sayılı KHK'yı iptal etmiş ve iptal kararının Resmi Gazete'de yayımlandığı tarihi takip eden dokuz ay sonra yürürlüğe gireceğine karar vermiştir. 08 Ağustos 2001 itibarıyla sonlanan bu 9 aylık sürede, yeni bir yasal düzenlemeye gidilmediğinden kurumun faaliyetleri yasal dayanaktan yoksun bir vaziyette sürdürülmüştür kalmıştır.

Nihayet, TBMM tarafından kabul edilen 25 Haziran 2003 tarihli ve 05 Temmuz 2003 tarih ve 25159 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu ile, İŞKUR kuruluş yasasına kavuşmuştur. (<https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/tarihce/>).

2.1.2. İstatistikler

Resmi istatistiklerin üretilmesine ve yayılmasına dair temel prensipler ve standartlar belirlenmesini, ulusal ve uluslararası ölçekte gereksinim duyulan sahalarda güncel, güvenilir, zamanında, şeffaf ve tarafsız veri üretilmesini sağlamak adına beşer yıllık dönemler için Resmi İstatistik Programı (RİP) hazırlanmaktadır. Resmi İstatistik Programı çerçevesinde, program döneminde, AB mevzuatı da göz önünde bulundurularak açık işlere dair istatistiklerin kapsamının genişletilmesi ve açık iş istatistiklerinin her yıl dört defa anket yöntemiyle derlenmesi görevi İŞKUR'a verilmiş bulunmaktadır. Yani, Türkiye genelini AB mevzuatınca öngörülen biçimde yansıtan açık iş istatistiklerinin derlenmesinden İŞKUR sorumludur. Bu bağlamda, İŞKUR RİP'in ve İŞKUR'un görevlerini yerine getirilebilmesini amaçlayan çalışmalar yürütülmüş olup, açık iş istatistiklerinin AB mevzuatına uygun derlenmesi ile ilgili yeni bir araştırma tasarlanmıştır. Yeni araştırmanın tasarlanmasında hem RİP hem de İŞKUR mevzuatı ile ortaya konmuş olan görevlerin yerine getirilmesi hedeflenmiştir (İŞKUR, 2019).

İŞKUR'un 2014 yılı son çeyreğinde başlatmış olduğu ve ilerleyen dönemlerde de sürdürülmesi planlanan Açık İş İstatistikleri Araştırması, temelde; Türkiye'deki işgücü piyasasına talep tarafındaki gelişmeleri aktarabilecek, uluslararası standartlarda, kendi içinde tutarlılığa ve karşılaştırılabilirliğe sahip üçer aylık dönemler için açık iş istatistiklerini derlemek ve derlenen veriler doğrultusunda Türkiye işgücü piyasasının makro analizine katkı sunmaktır.

İŞKUR'un tasarladığı Açık İş İşletme Bilgi Formu (AİBF) uygulanarak yürütülmüş araştırmada; ilgili çeyrekte Türkiye genelindeki çalışanların sektör, meslek ve cinsiyet bakımından dağılımına, açık işlerin sayısına ve işverenlerin bu işler için talep ettiği becerilere ilişkin veriler derlenmiştir.

2014 son çeyreğinde başlatılan çalışma; TÜİK İş Kayıtları Sistemi'nde sektörel kapsamda ilgili sektörden 10 ve daha fazla çalışanı bulunan girişim/şirketleri kapsamaktadır. 2021 yılının ilk çeyreği itibariyle araştırmanın kapsamı genişletilerek, 1 ve 1'den fazla sayıda çalışanı bulunan girişim/şirketler araştırmanın kapsamına dahil edilmiştir.

Çalışmanın coğrafi olarak, nüfus büyüklükleri dikkate alınmaksızın 81 ilin tüm ilçe merkezlerini; sektörel olarak Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyetlerin İstatistik Sınıflaması (NACE) Rev 2 sınıflandırmasına göre; tarım, ormancılık ve balıkçılık (A), kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik (O), hane halklarının işverenler olarak faaliyetleri (T) ile uluslararası kuruluşlar ve temsilciliklerinin faaliyetleri (U) sektörlerinin haricindeki 17 sektörü kapsamaktadır.

Açık İş İstatistikleri Araştırması kapsamında tabakalı rassal örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bununla birlikte, örnek hacminin dağıtımını sektörlere göre uzlaşık dağıtım yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

2021'in 3. Çeyreği'ne ait Açık İş İstatistikleri Araştırması çerçevesinde; 16-31 Ağustos 2021 tarihlerinde Türkiye genel örnekleminde yer alan 15.981 işletmeye ziyaretlerde bulunulmuştur. Bu bağlamda, 13.001 işletmede soru formu uygulanarak Türkiye genelindeki araştırmanın kapsamına dahil olan 2.942.784 işletmeye ilişkin veriler derlenmiştir.

Kurumun sunduğu hizmetlerin takip edilebilmesine yönelik, aylık periyodlarla İstatistik Bülten yayımlanmakta olup, bu bülten kurumun internet sitesinden kamuoyuna ulaştırılmaktadır. Kurum faaliyetleri ile ilgili istatistik veriler aylık ve yıllık olarak derlenmekte; her ayın 8. günü aylık istatistik bültenleri ve ilgili yılı takip eden yılda İstatistik Yıllığı yayınlanmaktadır.

2.1.3. Aktif İşgücü Programları

İŞKUR tarafından istihdamın sayısının korunmasına ve yükseltilmesine, işsiz vatandaşların mesleki becerilerinin iyileştirilmesine, işsiz sayısının düşürülmesine ve özel politikalar gerektirdiği düşünülen grupları işgücü piyasasına kazandırmak adına destek sağlanmasına yönelik; aktif işgücü hizmetleri kapsamında mesleki eğitimler, işbaşı eğitim programları, toplum yararına programlar ve çeşitli kurslar, programlar, projeler ve özel uygulamalar hayata geçirilmektedir.

Türkiye’de 81 Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğüne gerçekleştirilmekte olan İşgücü Piyasası İhtiyaç Analizlerinin neticeleri, ilgili ilde en fazla gereksinim olan mesleklerin tespit edilmesine ve bu müdürlükler tarafından hazırlanan Yıllık İşgücü Eğitim Planları’ndan yola çıkılarak söz konusu mesleklerle ilgili kursların/programların düzenlenmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumun sunduğu aktif iş gücü hizmetlerinden faydalanmayı arzu eden kayıtlı işsiz kişilere Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezleri bünyesinde görevli iş ve meslek danışmanlarınca danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır. Bu hizmet, işsizlere kendileri için en uygun kursa/programa katılım sağlama imkânı vermektedir.

İŞKUR’un aktif işgücü programları kapsamında temel faaliyetleri şunlardır:

- Mesleki eğitim kursları
- İşbaşı eğitim programları
- Toplum yararına programlar

Bunların yanı sıra İŞKUR tarafından;

- Çalışanların mesleki eğitimi,
- Sosyal çalışma programı,
- Özel politika ve uygulamalar,
- Korumalı işyerleri projesi,
- Engelli ve eski hükümlüye kendi işini kurma desteği,
- Engellinin iş bulmasını sağlayacak destek teknolojilerine ilişkin projeler,
- Engellinin işe yerleştirilmesi, işe ve işyerine uyumunun sağlanmasına yönelik projeler,
- Engellilerin istihdam edilebilirliklerini artırmayı amaçlayan mesleki eğitim ve rehabilitasyon projeleri yürütülmektedir.,

Karşılanan Giderler: Yürütülen faaliyetlerde katılımcı olarak bulunanlardan herhangi bir isimle, herhangi bir bedel veya katkı payı alınmamakta olup; bahsi geçen faaliyetlerle ilgili giderlerin tamamını İŞKUR karşılamaktadır. Aynı zamanda, bu faaliyetlerden faydalanan kişilere ilgili programın süresi dahilinde yol-yemek gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması amaçlı ödemelerde bulunmaktadır. Toplum Yararına Programlarda, bahsi geçen ödemeler asgari ücret düzeyindedir.

Belgelendirme: Programlara veya eğitimlere katılım sağlayanlar, ilk önce uluslararası düzeyde geçerli mesleki yeterlilik belgesi almaya hak kazanmaktadır. Bunun mümkün olmadığı hallerde, MEB ya da Üniversite onaylı kurs bitirme belgesi ya da sertifikası sağlanmaktadır.

Eğitime katılan işsizler, eğitime tabi oldukları meslek ve açık iş durumuna göre özel sektörde istihdam edilmektedir.

İşbaşı eğitim programları katılımcıları, İşbaşı Eğitim Programı Sertifikası almaya hak kazanmaktadır.

2.1.4. Örgütsel Yapısı

İİBK yeni yapılanması ile işe yerleştirme gibi sadece dar alanlara hizmetler sunarken, İŞKUR'un görev sahası genişlemiş ve organizasyon yapısı değişmiştir.

ÇSGB'nin ilgili kuruluşu olan İŞKUR, özel hukuka tabi, tüzel kişiliğe sahip, idari ve mali özerkliğe sahip bir kamu kuruluşu niteliği taşımaktadır.

Katılımcı ve sosyal diyalog ile açık bir çalışma ve örgütlenme modeli olan İŞKUR'un organizasyon yapısında; işçi, işveren, esnaf sanatçı, üniversite, STK ve kamu kurumlarının temsilcilerinin oluşturduğu Genel Kurul, Yönetim Kurulu, İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları yer almaktadır. Böyle bir organizasyon modeliyle İŞKUR, sosyal diyalog mekanizmasını en iyi işleyen kamu kurumlarından biridir.

2.1.5. Genel Kurul ve Yönetim Kurulu

İŞKUR Genel Kurulu'nun, ulusal ölçekte sosyoekonomik politikalara uygun bir ulusal istihdam politikası inşa edilmesi konusunda yardım etmek, bu dönemde

hayata geçirilen politikaların gelişimini değerlendirmek, işsizliğin korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve önlenmesi için destekte bulunmak, öneriler sunmak, bu dönemdeki faaliyetlere ilişkin raporları tartışmak, kurum ve grupların taraf ve temsilcilerinden oluşan acentelik hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunmak şeklinde amaçları vardır.

Genel Kurul'un olağan toplantıları, Bakan'ın talebiyle 2 senede bir yapılır.

Yönetim Kurulu; Genel Müdürün başkanlığında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığını temsilen birer üye, İşverenler ve İşçiler tarafından belirlenen en fazla üyeye sahip birer üye ile Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Federasyonu'nun belirlediği bir üye olmak üzere toplam altı üyeden oluşur.

Yönetim Kurulu, Başkanın davetiyle en az haftada 1 kez toplanmalıdır.

2.1.6. Genel Müdürlük

Genel Müdürlük, merkez ve taşra teşkilatlarından oluşur. Merkez teşkilatı 15 hizmet biriminden, taşra teşkilatı ise İl Çalışma ve İş Kurumları Bürosu ve hizmet merkezlerinden oluşmaktadır.

2.1.7. İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları (İİMEK)

İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları (İİMEK)'nin amacı, ilde mevcut işgücü, istihdam ve mesleki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ya da kavranması amacıyla mesleki eğitimlerin ve istihdamın etkinliğini ve verimliliğini artırmak için yerel politikaların oluşturulması, ilgili planlamaların yapılması, ilgili kurum ve kuruluşlara görüşlerin bildirilmesi ve öneriler sunulmasıdır.

Yönetim Kurulu yılda dört kez toplanır ve il düzeyinde, Vali himayesinde, kamu ve toplum temsilcilerinin oluşturduğu bir üye ile beraber çalışır. Yönetim Kurulu gerekli hallerde olağanüstü toplanabilir.

2.1.8. Mali Kapasite

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun Ek IV'de yer alan "Sosyal Güvenlik Kuruluşları" listesinde yer alan İŞKUR'un bütçe ve uygulama sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

İŞKUR'UN 2020 Yılıın Bütçesi için 15.750.790.000TL'lik Başlangıç Bütçesine ilişkin Mevzuat Çerçevesindeki 46.000.000TL tutarında ilave yapılmış, yıl sonu ödeneği 15.796.790.000TL olup 6.175.081.601TL olan yıl sonu gerçekleşme tutarıyla başlangıç bütçesinin %39,20'si gerçekleşmiştir. Yıl sonu gerçekleştirmeleri incelendiğinde, toplam bütçe giderlerinde en büyük payın, %83,41 ile cari transferlere ve %10,82 ile personel giderlerine ait olduğu görülmektedir.

İŞKUR 2021 yılın bütçesi 10.736.072.000 TL olarak açıklanmıştır. Bahsi geçen ödeneğin 6.239.262.112 TL'lik bölümü Ekim sonu itibariyle harcanmış olduğu görülmektedir. Azami harcama kalemlerinin Cari Transferler ile Personal Giderleri oluşturmaktadır.

2.1.9. Teknolojik Kapasite

İŞKUR Bilgi Teknolojileri Altyapısı, bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeleri sürekli güncelleyerek ve izleyerek hızlı, kesintisiz, çağdaş ve güvenli bir hizmet vermeyi sürdürmektedir.

İŞKUR yıllar içinde büyüyerek aşağıda sıralanan 82 teknik ve yönetim modülüne, 81 il müdürlüğüne, 79 hizmet merkezine, 7 ek hizmet binasına, 2.221 hizmet noktasına, 6.611.256'sı yaklaşık 9.397 iç kullanıcıya hizmet vermektedir. Aktif olarak 28 milyon kayıtlı iş arayan ve 2,5 milyon işveren olmak üzere dış kullanıcıya online olarak hizmet veren bir sistem yer almaktadır.

Teknik Uygulamalar (Kurum Hizmetlerinin elektronik ortamda sunulmasına yönelik iç ve dış kullanıcıların kullanımına sunulan yazılımlar)

➤ İSTİHDAM HİZMETLERİ

- İş Arayan
 - ✓ Özgeçmiş
 - ✓ Sosyal Yardım Alanlar

- ✓ Yabancı Koruma Statü İşlemleri
- ✓ Çalışma İzni İşlemleri
- ✓ Koruma Kararı olan Kişi İşlemleri
- ✓ Denetimli Serbestlik
- ✓ Yasaklı Eski Hükümlü Kişi İşlemleri
- ✓ Sahte Engelli Kişi İşlemleri
- İşveren
 - ✓ İstihdamı Zorunlu Olanların Takibi
 - ✓ İşgücü Çizelgesi
- İlan/Yerleştirme İşlemleri
 - ✓ Kamu İlanları
 - ✓ Özel İlanlar
 - ✓ Tescil İşlemleri
 - ✓ Otomatik Plasman
- Tarım Aracıları
- Özel İstihdam Büroları
 - ✓ Yeni Büro Kayıt
 - ✓ Aracılık İşlemleri
 - ✓ Geçici İş İlişkisi İşlemleri
- Yurtdışı İstihdam
- İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları (İİMEK)
- Fuar ve Kariyer Günü
- Toplum Yararına Programlar (TYP)
- Sosyal Çalışma Projesi (SCP)
- Hizmet Noktaları
- İstihdam Teşvikleri
- Geçici İşgücü Desteği
- İŞGÜCÜ PİYASASI VE İSTATİSTİK
 - Anket (İPA)
 - Anket (Açık İş)
- TAZMİNAT İŞLEMLERİ
 - İşsizlik Ödeneği (İÖ)

- Tazminat İş Kaybı Tazminatı (İKT)
- Tazminat Kısa Çalışma Ödeneği (KÇÖ),
- Tazminat Yarım Çalışma Ödeneği (YÇÖ)
- Tazminat Ücret Garanti Fonu (ÜGF)
- Teşvik (4447 Geçici 10.madde)
- Nakdi Ücret Desteği (NÜD)
 - ✓ KÇÖ den yararlanamayan ücretsiz izinde olanlar için NÜD
 - ✓ İÖ kapsamında olup hak etmeyenler için NÜD
- AKTİF İŞGÜCÜ PROGRAMLARI
 - Mesleki Eğitim Kursu (MEK)
 - İşbaşı Eğitim Programı (İEP)
 - Girişimcilik Eğitim Programı (GEP)
- AKTİF İŞGÜCÜ PROJELERİ
 - İşte Anne
 - Kursiyer Bakım Destek
 - Geleneksel Meslekler
 - Geleceğin Meslekleri
 - Kadın İstihdamı
 - Mutfakta Umut Var Projesi (MUV)
 - Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler ve Türk Vatandaşları için İstihdam Desteği Projesi (İSDEP)
- İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI
 - Portföy İşlemleri
 - İMD Benim Sayfam
 - İş Kulübü
 - İletişim Merkezi
 - Talep Merkezi
 - Danışan Yönlendirme Sistemi/Kiosk (DYS)
 - Türk Meslekler Sözlüğü
 - Hedef İzleme Sistemi
 - Performans İzleme Sistemi
 - Mesajlaşma Sistemi

- Sistem Yönetimi (Parametre, Yetkilendirme, Birim Yönetimi)
- Devlet Destekleri Veri Aktarımı
- Çağrı Merkezi

İdari Uygulamalar (İç kullanıcıların kullanımına sunulan yazılımlar)

➤ İNSAN KAYNAKLARI

- Kadro, Terfi, Atama, Özlük, Sicil, Disiplin işlemleri
- İzin İşlemleri
- HİTAP
- Bordro – Tahakkuk
- Personel İşlemleri
- Eğitim

➤ MUHASEBE

- Muhasebe (Kurum Muhasebesi)
- Muhasebe İşsizlik, Fon

➤ KURUM GELİR VE GİDERLERİ

- Merkezi Ödeme Sistemi
- Stok
- Sabit Kıymetler
- Yemekhane işlemleri

➤ DİĞER YAZILIMLAR

- Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)
- Bilişim Talepleri Yönetim Sistemi (BTYS)
- Arıza Talepleri Yönetim Sistemi (ATYS)
- Görüş Öneri

➤ KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

➤ İŞ ZEKÂSI

- OLAP (online analytical processing) Excel modülü
- İşgücü Piyasası Bilgi Sistemi
- Görsel Raporlar
- Mesleki Yönelim Test Bataryası

➤ DIŞ KAYNAK UYGULAMALAR

- Mobil Uygulama

- Hukuk Bilgi Sistemi
- Fon Yönetimi Yazılımı

2.1.10. Fiziki Kapasite

İŞKUR İl Müdürlükleri ve Hizmet Merkezleri, iş arayan kişilerin kolayca ulaşabilecekleri yerlerde, engelliler için özel düzenlemeleri olan binalarda hizmet vermektedir.

2.1.11. İnsan Kaynakları Kapasitesi

Dünyanın kamu istihdam kurumları, işsizliği önlemek ve istihdamı artırmak için etkin istihdam politikaları geliştirerek ülkelerinin işgücü piyasasına rehberlik etmektedir.

Bu ajanslar, bu hizmetleri gerçekleştirmek için çeşitli ajans altyapı ekipmanlarına ve personeline ihtiyaç duyar. Gelişmiş ülkelerdeki kamu iş bulma kurumlarında personelin işsizliğe oranına bakıldığında, bu ülkelerde İŞKUR'un kamu iş bulma kurumlarına göre daha az personel ile hizmet verdiği görülmektedir.

Bu anlamda İŞKUR'un üretim kapasitesi bilhassa 2011'den sonra kayda değer derecede artış göstermiştir:

2010'da 119 olan şube başkanı sayısı 309'a yükselmiş, 2017'de yapılan şube başkanlığı sınavıyla toplam 100 şube başkanın ataması gerçekleşmiş, şu anda 34 şubede başkanlık görevi yürütülmektedir.

Daha fazla sayıda iş arayan aye işverene hizmet vermek için görev yapmaka olan istihdam ve kariyer danışmanlarının sayısı 476 olup, iş ve kariyer danışmanlığı sisteminin geliştirilebilmesi için kurum bünyesinde çalışmalar yürütülmektedir. İŞKUR, deneyimli personeline, aynı zamanda çalışacak biyelere iş ve kariyer danışmanı olma imkânı sunmaktadır.

31 Ekim 2021 itibariyle İŞKUR'da 580'i genel müdürlük, 8.325'i taşra birimlerinde olmak üzere toplam hizmet personeli sayısı 8.905'tir. Son yıllarda nakil ve sözleşmeli personel alımları ile personel alımına rağmen, özellikle il bürolarında ve

hizmet merkezlerimizde acentelik hizmetlerinin çeşitlenmesi nedeniyle personel talebi sürmektedir.

696 Sayılı KHK uyarınca İŞKUR bünyesinde kadroya 1.004 işçi alınmıştır. 31 Ekim 2021 itibariyle Genel Müdürlük birimleri 89 sürekli işçi, taşra birimleriye 850 sürekli işçi olmak üzere toplam 939 kadrolu işçiyle hizmet sağlamaktadır. 696 Sayılı KHK gereğince Personel Çalıştırılmasına Dayalı Hizmet Alımı İhaleleri çerçevesinde çalışan personelin kadroya alınması ile istihdam edilen işçilerden bazılarının farklı sebeplerle ayrılmış olmaları, İl Müdürlüklerinde görevli personelin sayıca artmasına ve büyük İl Müdürlükler binalarına ihtiyaç duyulmasıyla yeni Hizmet Merkezlerinin açılmasına yol açmıştır. Öte yandan işçi ihtiyacı halen artarak sürmektedir.

Tablo 1’de İstihdam biçimleri bakımından personelin (işçiler hariç) yıllara göre dağılımı gösterilmektedir. Kurum bünyesinde 7.136 memur, 1.769 sözleşmeli personel hizmet vermektedir.

Tablo 1. Personel İstihdam Biçimine Göre Dağılımı (2011-2021)

SINIF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Memur	3.220	3.897	7.968	8.086	8024	7720	7469	7.386	7.199	7164	7136
Sözleşmeli	24	2.644	370	120	116	118	103	103	1.692	1774	1769
Toplam	3.244	6.541	8.338	8.186	8.140	7.838	7.572	7.489	8.891	8938	8905

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Tablo 2’de, 31 Ekim 2021 itibariyle merkezde ve taşra teşkilatında mevcut dolu ve boş kadrolar görülmektedir. Kurumda mevcut kadroların %30,9 oranla boş bulunmaktadır.

696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında kadrolu çalışanlar özel personel olduklarından 31 Ekim 2021 tarihinden itibaren merkez ve taşra teşkilatımızda boş işçi kadrosu mevcut değildir.

Tablo 2. Kadro Durum

Personel Statüsü	Merkez		Taşra		Toplam
	Dolu	Boş	Dolu	Boş	
Memur	514	492	6.622	2.929	10.557
Sözleşmeli	66	16	1.703	562	2.347
Genel Toplam	580	508	8.325	3.491	12.904

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

31 Ekim 2021 itibariyle Kurum bünyesindeki Genel İdare Hizmetleri Sınıfı'nda 6.966, Sağlık Hizmetleri Sınıfı'nda 10, Teknik Hizmetler Sınıfında 78, Avukatlık Hizmetleri Sınıfı'nda 52, Yardımcı Hizmetler Sınıfı'nda 30 olmak üzere toplamda 7.136 çalışan memur statüsünde görev yapmaktadır.

Tablo 3. Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı

Genel İdare Hizmetleri		Sağlık Hizmetleri	Teknik	Avukatlık	Yardımcı	Toplam
2021	6.966	10	78	52	30	7.136

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

31 Ekim 2021 itibariyle kurum çatısı altında 490 temizlik görevlisi, 439 güvenlik görevlisi, 4 aşçı ve 6 şoför olmak üzere sürekli işçi statüsünde toplam 939 kişi kadrolu olarak çalışmaktadır.

Tablo 4. Personelin Mesleğe Göre Dağılımı

Temizlik Görevlisi		Güvenlik	Aşçı	Şoför	Toplam
2021	490	439	4	6	939

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Kurumda görevli personelde doktora, yüksek lisans ve lisans mezunlarının oranı sırasıyla %0,15, %15,52 ve %69,95'tir. Personelin %0,04'lük bir bölümü 3 yıllık yüksekokul, %9,65'lik bir bölümü ön lisans, %4,14'lük bir bölümü lise mezunu olup, orta ve ilköğretim mezunlarının oranı oldukça düşüktür. Geçmiş senelerin verileri ile kıyaslandığında, kurum personelinin eğitim düzeyinin gittikçe yükseldiği söylenebilir.

Tablo 5. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Oran (%)
İlkokul	11	0,12
İlköğretim	38	0,43
Lise	369	4,14
Ön lisans	858	9,65
3 Yıllık Yüksek Ö.	4	0,04
Lisans	6.228	69,95
Yüksek Lisans	1.382	15,52
Doktora	15	0,15
Toplam	8905	100

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Kurumun işçi statüsündeki çalışanlarının %0,32'lik bir bölümü yüksek lisans, % 4,58'lik bir bölümü lisans mezunu iken; ön lisans mezunlarının oranı %7,24, lise mezunlarının oranı %52,83, orta ve ilk öğretim mezunlarının oranı %20,88, ilkokul mezunlarının oranı ise %13,52'dir. Okuryazarlık oranı %0,42 olan çalışanların % 0,21 oranında okuma yazma bilmediği görülmektedir.

Tablo 6. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Oran (%)
Okuryazar Olmayan	2	0,21
Okuryazar	4	0,42
İlkokul	127	13,52
İlköğretim	196	20,88
Lise	496	52,83
Ön lisans	68	7,24
Lisans	43	4,58
Yüksek Lisans	3	0,32
Toplam	939	100

Kaynak: İŞKUR;31.10.2021

4.609 kurum çalışanı, yani çalışanların %51,76'sını kadınlar oluşturmakta olup; genel işgücü piyasasındaki ortalamaya kıyasla bu oranın son derece yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Kadın	Erkek	Toplam
Sayı	4.609	4.296	8.905
Oran (%)	51,76	48,24	100

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Kurumda çalışan işçi personelin 288'i (% 30,68' i) kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 8. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Kadın	Erkek	Toplam
Sayı	288	651	939
Oran (%)	30,68	69.32	100

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

2.1.12. İş ve Meslek Danışmanlık Hizmetleri

İŞKUR tarafından sağlanan kurumsal danışmanlık sayesinde, işverenlerin kalifiye işgücü gereksinimi karşılanarak, işgücü piyasasında arz-talep dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda, işverenlerin ihtiyaçlarına yanıt vermenin beraberinde ilerleyen süreçte işgücü ihtiyacının oluşabileceği potansiyel meslekler de belirlenerek buna yönelik yol haritaları çizilmektedir. Portföylerindeki işverenleri ziyaret eden işveren danışmanları, işverenlere İŞKUR tarafından sağlanan hizmetleri tanıtarak, işgücü talebi alma, İŞKUR ile ilgili iş ve işlemleri gerçekleştirme gibi konularda yardımcı olmaktadır (İŞKUR, 2019).

2.1.12.1. İnsan Kaynakları Platformu Çalışmaları

İş ve meslek danışmanlığı hizmetleri çerçevesinde sunulan işveren danışmanlığının özel bir çeşidini sunan İnsan Kaynakları Platformu, şirketlerin İK yöneticileri veya işverenleri iletişimlerini güçlendirmeye yönelik aylık periyodlarla gerçekleşen bilgilendirme toplantıları ve buluşmalar organize etmektedir (Can, 2020).

2019'da pilot çalışmaları hayata geçiren İK Platformları 2021 itibariyle 81 ilin tamamına yayılmış olup, bu alanda çalışmakta olan 250 iş ve meslek danışmanlarının sayısı 250'ye ulaşmıştır. Şirketlere, yerel işgücü ağları aracılığıyla, başlıca üretim

unsuru olan emeğin, dolayısıyla beşerî kaynakların verimliliğini artırma konusunda bilgi sağlanmaktadır.

Pandemi sürecini takiben faaliyetlerini online olarak da sürdüren İK Platformları, Cumhurbaşkanlığı'nın IV. 180 Günlük Programı'nın Ocak-Haziran 2021 dönemi içerisinde toplam 162 online toplantı hedefiyle yola çıkmış ve bu kapsamda toplam 200 online toplantı gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen online toplantılar kapsamında, platforma üye işverenler iş hayatına ilişkin yeni gelişmeler, İŞKUR'un sağladığı hizmetleri, güncel mevzuat ve istihdam teşvikleri hakkında bilgilendirilmiştir.

Platformlarda görev yapmakta planlanmış olduğu üzere; personele 2 haftalık sürelerle rutin mesleki ve kişisel gelişim eğitimin ücretsiz olarak sağlanmaya başlamıştır.

2.1.12.2. İş Arayanlara Yönelik Danışmanlık Hizmetleri

İş arayan portföyleri; sistem iş arama danışmanlarına danışanın yaşı, eğitim düzeyi, sosyal durumu (genel, önceki, engelli), iş gücü ve iş arama durumu, sosyal yardım alma veya almama durumu göz önünde bulundurularak eşit olarak dağıtılır. Danışmanların amacı, iş arayan portföylerinde yer alan kişilerle bire bir görüşmeler gerçekleştirerek bu kimselerin kendilerini tanımalarına, mesleklere ve mesleki eğitim yerlerine dair bilgi sahibi olmaları, bu bilgiler doğrultusunda kendileri için doğru işi seçmeleri ve bireysel eylem planlarını oluşturmaları konusunda destek sağlamaktadır. Bunların yanı sıra, iş arayanların iş arama becerileri geliştirme, becerilerin tanımı, işverenlerin beklentileri, iş fırsatları, iş başvuru formları, etkin özgeçmiş hazırlama, tanıtım mektupları, iş arayanların yapmadıkları davranışların açıklamaları gibi iş arama becerileri geliştirme atölyeleri Mülakatlar sırasında İşverenler ve benzeri konularda da destek sunulmaktadır.

İŞKUR'a başvuruda bulunanlar arasında bir mesleğe sahip olmayan veya kendi meslek alanında iş bulamayan ve mesleki gelişime gereksinim duyan kişilerin farkındalığının artırılması amacıyla kişisel görüşmeler ve grup görüşmeleri gerçekleştirilmektedir.

2.1.12.3. İş ve Meslek Danışmanlığı

İş arayanlar ile kariyer yapmak, iş bulmak için kariyer geliştirmek veya değiştirmek isteyenlerin özelliklerini, iş ve kariyer için gerekli nitelik ve koşulları karşılaştıran ve en uygun işi veya kariyer özelemlerini ve koşullarını seçebilmek. Bireye uygun, tercihinden yararlanma, Kariyerle ilgili eğitim olanaklarından yararlanma, işe yerleştirme, işe uygunluğu sağlamak. Bu konudaki sistematik bir şekilde yardım edilmesi iş ve meslek danışmanlığının kapsamına girmektedir (Can 2017).

1991 yılında kurulan İŞKUR'da, 2012 ve 2013 senelerinde 4.000 iş ve kariyer danışmanı istihdam edilmiş ve daha büyük bir kitleye ulaşarak verimliliklerini artırmıştır. Günümüzde bu hizmetlerin etkinliği, Kurum içi ve dışı iş ve kariyer danışmanlarının atanmasıyla her geçen gün artarak devam etmektedir (Bodur, 2013).

2012'den bu yana iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinde portföy sistemine geçiş yapılmış, bu sayede iş arayan her vatandaşa, işverene ve okula bir İş ve Meslek Danışmanı atanabilmektedir.

İŞKUR çatısı altında görev yapmakta olan İş ve Meslek Danışmanlarının sayısı 2021 yılı Ekim verilerinde 4.762 olarak görülmektedir.

2.1.12.4. Avrupa Rehberlik Merkezi (Euroguidance) Faaliyetleri

Toplam 34 ülkede hizmet vermekte olan Avrupa Rehberlik Merkezi (Euroguidance), genel anlamda; mesleki rehberlik, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin Avrupa boyutuyla ulusal ölçekte geliştirilmesi, sağlanan rehberlik hizmetlerine ilişkin farkındalık yaratılması ve bu hizmetler arasındaki işbirliklerine katkıda bulunulması, yaşam boyu rehberlik alanında AB politikalarının öncelendiği unsurların desteklenmesini ve öğrenmeye destek amacıyla yaşam boyu rehberlik ve hareketlilik çerçevesinde nitelikli bilginin sağlanmasını amaçlamaktadır (Euroguidance, 2018).

Euroguidance'ın hedef kitleleri, ilk olarak mesleki rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sahası çalışanları, psikolojik danışmanlar, meslek ve kariyer psikologları, iş ve meslek danışmanları, öğretmenler, akademisyenler, bu alanda faaliyet yürütmekte olan kurum ve kuruluşlardır. İkinci olarak öğrenciler ve iş arayanlar bu kurumun hedef kitesini oluşturmaktadır. Süreklilik arz eden bu görev çerçevesinde, çalışma

planı Avrupa Komisyonu ile yıllık sözleşmeler doğrultusunda hayata geçirilmektedir. 2009'dan günümüze dek, İŞKUR AB Komisyonu'nun Euroguidance Türkiye ulusal temsilcisi olarak faaliyet göstermektedir (Euroguidance, 2018).

2.2. İstihdam Aracısı Özel İstihdam Büroları

Özel hukukun koruduğu ve belli sözleşmeler uyarınca işe yerleştirme faaliyeti karşılığı yalnızca işverenden ücret alarak, iş arayanın herhangi bir ücret veya komisyon talep etmeksizin, İŞKUR'dan yetki alma koşuluyla, iş arayanlar ve personel arayanlar arasında, bir işyerinde ya da 9/6/2004 tarihli (TİSK, s 14) ve 5187 sayılı Basın Kanunu'nda yazılı araçlar ya da radyo, TV, video, internet, kablolu yayın ya da elektronik bilgi iletişim araçları ve benzer yayın araçları aracılığıyla en etkin biçimde aracılık hizmeti sağlayan gerçek veya tüzel kişilerdir (Ahmet, 1997).

Özel istihdam bürolarına ilişkin yasal düzenlemeler:

- 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanununun,
- Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği
- Özel İstihdam Büroları Genelgesi (İŞKUR, 2021)

ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARI FAALİYETLERİ

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), özel istihdam bürolarını, “bir istihdam boşluğunun doldurulmasını veya mesleki ilerlemeyi ya da istihdama girişi kolaylaştırmak ya da hızlandırmak amacıyla faaliyet göstermeyi üstlenen, özel hukuk hükümlerine tabi hizmet kuruluşları” olarak ifade etmektedir. (Akdemir, Koray Alper, 2014).

Özel İstihdam Büroları Yönetmeliğinin 3. Maddesine göre, özel istihdam büroları, iş arayanların uygun işlere yerleştirilmesi ve çeşitli işlere uygun adayların bulunması için aracı faaliyet yürütmek ve/veya geçici iş ilişkisi kurma faaliyeti yürütmek için Kurum'un izin verdiği gerçek veya tüzel kişilerdir.

Bu bağlamda, iş ve işçi bulma faaliyetlerine aracılık yapanlar kurum il müdürlükleri ya da hizmet merkezleri rehberliğinde ilgili bilgi ve belgeleri ibraz edebilmekte, değerlendirmelerin neticesinde başvurusu uygun görülen adaylar “Özel

İstihdam Bürosu” açma ve iş ve işçi bulmaya aracılık faaliyeti yürütme izni alabilmektedir.

6715 sayılı İş Kanunu ve Türkiye İş Kurumu Kanunu’nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile, özel istihdam büroları tarafından yürütülen faaliyetler ayrıca Kurumdan yetki alınması koşuluyla geçici iş ilişkilerini kapsayacak biçimde genişletilmiş olup; bundan ötürü özel istihdam büroları iş ve işçi bulmaya aracılık faaliyeti yapabilmekte, işgücü piyasası ile istihdama ve İK’ya yönelik hizmetler verebilmekte, mesleki eğitimler organize edebilmekte ve yetki verildiği takdirde belirtilen alanlarda belli sürelerde geçici iş ilişkisi kurabilmektedir. Fakat özel istihdam bürolarının kamu kurum ve kuruluşlarındaki kadro ve pozisyonları için aracılık faaliyetinde bulunması ve geçici iş ilişkileri kurması yasal değildir.

2.3. İstihdam Aracısı Dijital İş Bulma Platformları

İnternet kullanımının hemen her şey üzerindeki olan dönüştürücü etkisi, iş arama şekillerini de tamamıyla değiştirmiştir. Günümüzde iş arama, hatta mülakat ve işe alım süreçleri önemli ölçüde internet üzerinden gerçekleşmektedir. Bu süreçte işverenler ile iş arayanları bir araya getiren ve açık pozisyonlar için uygun adayların bulunmasına aracı olan, bazı iş bulma ve kariyer siteleri mevcuttur. Bu sitelerin tümü, farklı sektörlerden ve iş alanlarından sayısız iş ilanını kullanıcıya ulaştırmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, sadece dijital alanda faaliyet gösteren iş bulma platformları üzerinde durulacaktır.

- İşbul net

Ülke genelinde beş bine yakın ilanının yer aldığı isbul.net üzerindenki ilanlar arasında; tercümanlık, akaryakıt satış temsilciliği, fotomodellik vb. pek çok yarı zamanlı ve tam zamanlı pozisyon bulunmakta.

Bu ilanların görüntülenmesi, siteye giriş yapılmış olmasını gerektirmiyor. Sadece adrese giderek “İş ilanları” sekmesine tıklamak ilanların tümünü görmek için yeterlidir. İşbul.net, sıklıkla “Artık bir iş bul” söylemine maruz kalan yeni mezunlara yönelik, son derece faydalı bir platform.

- Toptalent.co

Şirketler tarafından aranan yeteneklerin bulunmasına yönelik, toptalent.co'da sayısız iş ilanı mevcut. Toptalent.co'da ülkenin ve dünyanın en büyük şirketleri tarafından yayınlanan iş, staj ve mt staj ilanları mevcut.

Kendini en büyük yeteneklerin kariyer platformu olarak tanıtan toptalent.co yalnızca üniversite öğrencilerine ve üniversite mezunlarına hizmet vermekte olan premium bir kariyer platformudur. İşe alımlar, networking programları ve hem Dünya'nın hem Türkiye'nin önde gelen firmalarının iş imkanlarıyla toptalent.co ayrıcalıklı bir kariyer platformu. Ayrıca yeteneklerin gelişimine katkı sağlayan akademi bölümü ile de diğer kariyer platformlarından ayrıldığı söylenebilir.

- Yenibiriş

10.000'den fazla iş ilanının ulaşılabilir olduğu bir platformdur. Söz konusu ilanlar bakım personelinde, yabancı dil öğretmenliğine, kod yazarlığına, resepsiyonistliğe uzanan geniş bir yelpazeye sahiptir. Bahsi geçen ilanların görüntülenebilmesi için siteye üye olunması gerekliliği bulunmamaktadır.

Uzun yıllardır hizmet vermekte olan önde gelen kariyer platformları arasında yer alan yenibiris, sayısız ilana yer vermektedir ve gerçekleştirdiği yenilikler ile öne çıkmaktadır. Mavi yakadan, yöneticiye kadar pek çok farklı alan ve pozisyonda iş ilanını yenibiris.com'da bulmak mümkündür.

Üyelik gerçekleştirildikten sonra yenibiriş cv oluşturma sayfası sayesinde ayrıntılı bir özgeçmiş hazırlanabilmektedir. Bunun ardından, filtreleme ile şehir ve iş alanı seçilerek ilanlar incelenebilir.

- Eleman online

Türkiye'deki en gelişmiş platformlardan olup; iş ilanı sayısı bakımından diğer sitelere kıyasla biraz zayıf görünüyor olsa da çok geniş bir yelpazede iş ilanından ilanlara yer vermektedir.

Usta mangalcıdan, iç mimara kadar geniş bir yelpazede iş ilanına ulaşmak mümkündür. İlanların görüntülenmesi için üye olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Birçok farklı iş ilanını ve firma girişini barındıran eleman online'ın, üç yüz yirmi bine yakın üyesi bulunmaktadır.

- Eleman net

Kullanıcı dostu tasarımı ile çok sayıda işverene ve iş ilanına yer vermektedir. Site tarafından verilen bilgiler; 25 binden fazla şirketin, 10 milyondan fazla kullanıcının ve 5 milyondan fazla aylık ziyaretçinin bulunduğunu göstermektedir.

Personel arayan kişi ve kurumların birinci adresi olarak kendini tanıtan eleman.net bilhassa mavi yakalara ve mavi yaka çalışan arayanlara hitap etmektedir. Garson, işçi gibi pozisyonlara ilişkin iş ilanlarına fazlasıyla rastlanabilir.

Eleman.net'e ait bir de mobil uygulama bulunmaktadır. Gerek bu uygulama üzerinden gerek online arayüz ile siteye kolayca kayıt yapılabilir.

- Secretcv

Çok fazla çeşitlilik barındıran, yaklaşık 10.000 iş ilanının bulunduğu bir platformdur. Diğer platformlardan en önemli farkı, isminden de anlaşılacağı üzere gizliliğe daha fazla önem veriyor olmasıdır.

Platformda işverenler ve iş arayanlar kendi bilgilerini gizleyebilmektedir. Bunun yanı sıra, Secretcv giriş bilgileri girilmiş olsa da gizli kullanıcı olarak siteye devam edilebilmektedir. Secretcv'nin de bir mobil uygulaması bulunmaktadır.

- Kariyer net

Kariyer net, Türkiye'de iş arayan veya daha önce aramış, çalışma hayatında bulunan hemen herkes tarafından bilinen bir iş bulma platformudur. Çok uzun bir süredir hizmet vermeğe olan site, 25 milyonu aşan bir özgeçmiş veritabanı bulundurmaktadır. 81 ilde, her türde ve kategoride iş ilanının bulunabileceği Kariyer.net, cv hazırlamaya yönelik de önemli ölçüde kolaylık sunan bir arayüze sahiptir.

Türkiye'deki en bilinen, en köklü ve en geniş içerikli kariyer sitesi olarak genellikle iş arayanların ilk tercihidir. Sayısız iş ilanının bulunduğu sitede bambaşka iş sahalarından ilanlara ulaşılabilir. Dezavantajlarına gelindiğinde, iş başvurularına geri dönüşlerin çok kısıtlı olmasından söz edilebilir.

Kariyer.net, "Kariyerim" ismi ile de bilinmektedir. Böyle büyük bir platforma, kariyer merkezi denmesi yanlış olmayacaktır.

- LinkedIn

LinkedIn, global olarak en fazla kullanıcıya sahip iş bulma sitelerindedir. Her kategoriden sayısız iş ilanını barındıran LinkedIn, giriş yaptıktan sonra platform üzerinden cv oluşturmayı imkân tanımaktadır.

Microsoft tarafından satın alınmış olup, dünyadaki en büyük kariyer platformu ve kariyer odaklı sosyal ağı olma özelliğine sahiptir. Profesyoneller tarafından kullanılmakta olan LinkedIn, görünürlük adına önemli katkıları olan bir platformdur. Platformun dezavantajlarından biri, kariyerinin başlangıcında olanların pek tercih edilmiyor olmasıdır.

LinkedIn ilanları üst-düzyer yönetici pozisyonlarından, home-office çevirmene uzanan çok çeşitli alanlara uzanmaktadır.

- Bigumigu

Reklam ve iletişim alanında günlük kaliteli içeriklerle ön plana çıkmış olan bir blog olup, eş zamanlı olarak reklam ve iletişim sektöründen iş ilanlarına yer vermektedir.

- Startupjobs.istanbul

Kurumsal yaşamdan sıkılarak kariyerini girişim dünyasına yöneltmek isteyenlere yönelik bir platformdur. Farklı girişimlerde iş kişilere yönelik ilanlara yer verir.

- Indeed

Indeed diğer sitelerden farklı olarak, iş ilanlarının sıralandığı bir arama motorudur. Türkiye’de de hizmet vermekte olan, dünyanın önde gelen iş arama platformlarından biridir.

- İŞKUR

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde faaliyet yürüten İŞKUR, resmi bir kurum olup, giriş yapılmasının ardından iş ilanlarına ulaşılabilir. Kayıt sürecinin zor olmadığı söylenebilir.

Resmi kurum statüsünden dolayı güvenilirliği yüksek olan İŞKUR, özellikle mavi yakalı çalışanlar için faydalı bir platformdur.

Bu platformlar haricinde çeşitli iş alanlarında kariyer fırsatlarına yer veren pek çok platform mevcuttur. Ülke dışındaki girişimlerin, yarı zamanlı veya gönüllü iş ilanlarının bulunduğu platformların sayısı da oldukça fazladır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İSTİHDAM ARACISI KURUMLARIN ROLÜ

İnsan kaynakları yönetimi, insanları işe alma ve eğitme, ilgili politikaları geliştirme ve yetenekleri elde tutmak için stratejiler geliştirme sürecidir. Bir alan olarak insan kaynakları yönetimi son yirmi yılda birçok değişikliğe uğrayarak günümüz organizasyonlarında daha da önemli bir rol üstlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda insanları, işyeri kültürünü ve çevreyi yönetmeye yönelik stratejik ve entegre bir yaklaşımdır. İyi yapıldığında, çalışanların şirketin genel yönüne ve kurumsal hedeflere ulaşılmasına etkin ve üretken bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi, seçme ve yerleştirme ile ilgili birçok teknik kullanmaktadır. İşverenler adayları iş portalları, üniversite kariyer merkezleri, ticaret birlikleri, medya yayınları ve iç kaynaklar aracılığıyla bulmayı tercih etmektedirler.

3.1. Kamu İstihdam Aracısı İşkur'un Rolü

İŞKUR, gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler ile İKY biriminin çalışmalarını farklı boyutlarla etkilemektedir. İŞKUR tarafından açıklanan açık iş talepleri işverenlerden gelerek işgücü talebini oluşmakta, işgören adayları ise İŞKUR'a kaydolarak, işgücü arzını oluşturmaktadır. Hem işverenlerin hem de işgören adaylarının İŞKUR'a kayıtları gönüllülük temeline dayalıdır.

Öncelikle İŞKUR, örgütlerin dış kaynaktan işgören ihtiyacını karşılamasında, diğer bir ifadeyle, İKY'nin işgücü kaynağına ulaşması için adeta bir aday işgören havuzu oluşturmakta, örgütlerin insan kaynağı planlamasında, seçme ve işe alma süreçlerine aracılık etmektedir.

İŞKUR, bünyesindeki iş ve kariyer danışmanları aracılığıyla emek arzı ve talebinin eşleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, danışmanlar, işveren ihtiyaçlarının yerinde belirlenmesi için, işveren ihtiyaçlarına göre uygun adayları hızla yönlendirebilmek için işyerlerine düzenli ziyaretler gerçekleştirmektedirler.

Kamuda memur statüsünde değil ama işçi statüsünde istihdam edilecek işgörenlerin yasal olarak İŞKUR aracılığıyla sağlanmak durumunda olması, kamunun insan kaynağını planlama, işgören seçimi ve işe alımlar noktasında bir hayli önemlidir.

İŞKUR, işgören adaylarının niteliklerini artırmaya yönelik eğitim programları vs. kanalıyla hem kamu hem özel sektörünün nitelikli işgörelere erişimini kolaylaştırmaktadır.

İŞKUR’ da yer alan açık iş talepleri, çok büyük ölçüde özel sektör kaynaklı olup, işe yerleştirme çalışmaları en çok özel sektörde görülmektedir. Ancak, kamuda daha sınırlı işgören talebi olmasına rağmen, bu talebin neredeyse tamamının İŞKUR aracılığıyla karşılandığını söylemek mümkündür.

Türkiye’deki mevzuat gereği, 50 veya daha fazla işçi çalıştıran özel sektör işyerlerinde %3 engelli, kamu işyerlerinde ise %4 engelli ile %2 eski hükümlü veya terörle mücadelede malul sayılmayacak şekilde yaralanan işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu yasal zorunluluk kamu işyerleri için tamamen İŞKUR aracılığıyla, özel sektör işyerleri için de büyük ölçüde İŞKUR aracılığıyla gerçekleşmektedir.

3.1.1. İşkur İstihdam Hizmetleri

En temel anlamıyla Kamu İstihdam Kurumları (KİK); işsizlikle mücadelede ve işgücü arz ve talebinin en uygun şekilde düzenlenmesini sağlamaktan sorumlu devlet kurumlarıdır. Zamanla, bu kurumların faaliyetlerine yeni sorumluluklar eklenmiş ve iş arayanları niteliklerine uygun işlere yönlendirme ve işverenlerin ihtiyaçlarını karşılayan bir işgücünü hızlı bir şekilde sağlama nihai hedefini destekleyen politikalar benimsenmiştir.

81 ilde faaliyet yürütmekte olan İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları (İİMEK) aracılığıyla İŞKUR, paydaşlarının da katkılarıyla yerel üst politika metinlerinde kararlar almaktadır. Temelde istihdamın artırılmasını amaçlayan politikaların ulaştığı başarı, kurumlardaki uyumlu ve koordineli işleyişten kaynaklıdır.

Tablo 9’da, İŞKUR’un Ekim 2014-Ekim 2021 tarih aralığındaki işe yerleştirmeye aracılık faaliyetlerine ilişkin sayılara yer verilmiştir.

Tablo 9. İŞKUR'un İşe Yerleştirme Faaliyetlerinin Yıllara Göre Dağılımı (2014-2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Açık İş	1.735.892	2.043.256	2.105.436	2.691.257	2.393.986	2.152.048	1.406.141	1.609.166
-Kamu	11.639	12.653	6.338	8.273	25.699	16.884	34.299	18.954
-Özel	1.724.253	2.030.603	2.099.098	2.682.984	2.368.287	2.136.164	1.371.842	1.509.212
İşe Yerleştirme	701.435	889.640	789.133	1.057.249	1.247.188	1.490.276	868.744	1.086.932
-Kamu	10.420	9.446	4.566	4.275	6.880	9.434	35.185	21.527
-Özel	691.015	880.194	784.567	1.052.974	1.240.308	1.480.842	833.559	1.065.405
Kayıtlı İşsiz	2.747.978	2.128.495	2.372.038	2.599.292	3.509.603	3.872.211	2.959.544	3.122.944
Yurtdışı	39.644	31.966	23.917	19.834	25.075	19.991	11.211	11.688

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Tabloya göre; ekonominin global ölçekte pandemi etkisi altında olduğu 2020 senesinde açık iş ve işe yerleştirme sayıları oldukça düşüktür. Pandemi sürecinin etkilerinin yoğun biçimde hissedilmekte olduğu 2020'de, kurumun 869.000 kişinin işe yerleşmesine aracı olduğu, normalleşme sürecini takiben 2021 yılı Ekim ayından bu yanda bu sayının 1 milyon 87 bine ulaşmış olduğu görülmektedir.

3.1.2. Açık İş

Açık iş, İŞKUR'a işverenler tarafından bildirilen işgücü talebini göstermektedir. E-Şube aracılığıyla online olarak açık iş ilanları verebilen işverenler; bire bir ziyaret, telefon görüşmesi, faks ve e-posta gibi kanallar aracılığıyla açık iş ilanlarını alabilir. İş ve kariyer danışmanları, işveren ihtiyaçlarına göre uygun adayları hızla yönlendirebilmek için işyerlerine düzenli ziyaretler gerçekleştirerek, işveren ihtiyaçlarının yerinde belirlenmesini sağlayarak sorunları hızlı bir şekilde çözmek için çalışmaya devam edmektedir.

Tablo 10. İşyeri Türüne Göre Açık İş Sayısı (2017-2021)

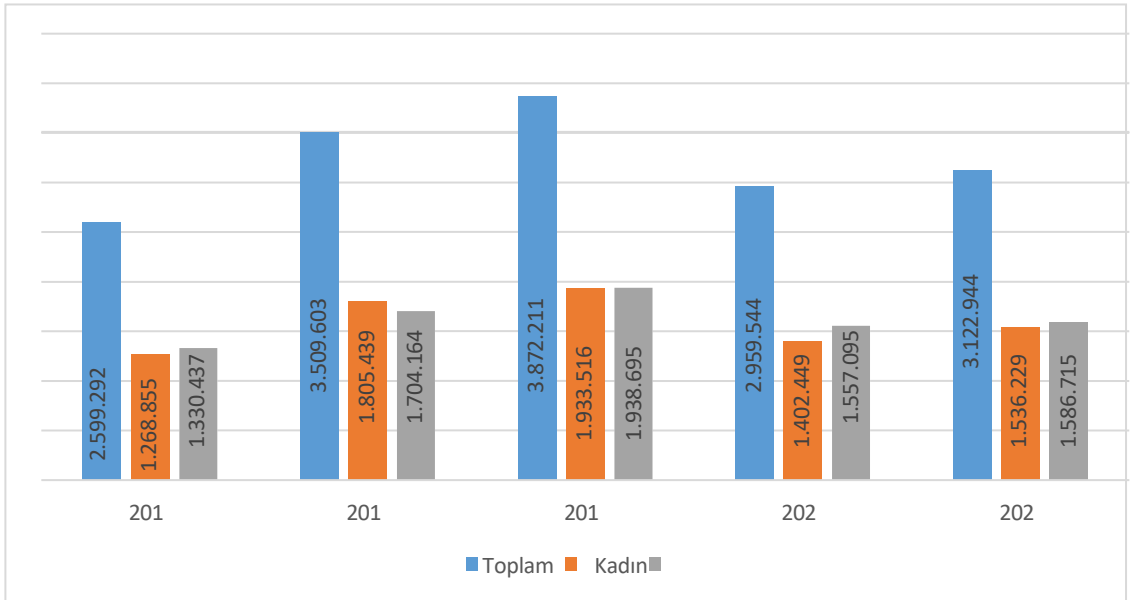
	2017	2018	2019	2020	2021
Kamu	8.273	25.699	16.884	34.299	18.954
Özel	2.682.984	2.368.287	2.135.164	1.371.842	1.590.212
Toplam	2.691.257	2.393.986	2.152.048	1.406.141	1.609.166

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Tablodan da anlaşılacağı üzere pandemi döneminde özellikle özel sektörde açık iş sayısı azaldı, 2021 yılındaki normalleşme süreci ile birlikte açık iş sayısı tekrar artış eğilimi göstermektedir.

3.1.3. Kayıtlı İşsizler

Kurum, başvuru sırasında çalışmak isteyen ancak asgari ücret seviyesinde gelir getiren bir işe sahip olmayanları, “henüz iş bulamayan aktif kayıtlı” statüsünde tanımlamaktadır. Daha düzgün çalışma koşullarına sahip iş arayışındaki ve belli bir iş yerinde çalışmayı isteyen kişiler kayıtlı işgücünden çıkarıldığında, geri kalanlar resmi olarak işsiz olarak kabul edilir.



Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Grafik 1. İŞKUR'a Kayıtlı İşsizlerin Yıllara Göre Cinsiyet Bakımından Dağılımı (2017-2021)

Cinsiyet açısından ele alındığında, erkek işsiz sayısı kadın işsiz sayısından yüksek iken, İŞKUR sayesinde kadınların işgücüne katılımının arttığı görülmektedir. Veriler, 2021'de kayıtlı işsizlerin %49 oranında kadın, %51 oranında erkek olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Kayıtlı İşsizlerin Yaş Grubu ve Cinsiyet Bakımından Dağılımı

Yaş Grubu	Erkek	Yüzde (%)	Kadın	Yüzde (%)	Toplam	Yüzde (%)
15-19	174.218	%10,98	113.295	%7,37	287.513	%9,21
20-24	496.501	%31,29	443.144	%28,85	939.645	%30,09
25-29	315.212	%19,87	281.043	%18,29	596.255	%19,09
30-34	175.679	%11,07	194.432	%12,66	370.111	%11,85
35-39	132.077	%8,32	180.840	%11,77	312.917	%10,02
40-44	116.232	%7,33	158.403	%10,31	274.635	%8,79
45-49	87.606	%5,52	95.637	%6,23	183.243	%5,87
50-54	50.818	%3,20	43.215	%2,81	94.033	%3,01
55-59	27.220	%1,72	19.337	%1,26	46.557	%1,49
60-64	8.109	%0,51	4.831	%0,31	12.940	%0,41
65+	3.043	%0,19	2.052	%0,13	5.095	%0,16
Toplam	1.586.715	%100,00	1.536.229	%100,00	3.122.944	%100,00

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Yaş grupları itibariyle kurumsal sisteme kayıtlı işsizler 20-39 yaş grubunda yoğunlaşmaktadır. Ekim 2021 itibarıyla kurum portföyünde 3.122.944 işsiz kayıtlı olup, bunlar %39,29 oranında 15-24 yaş grubunda olan gençlerdir.

Tablo 12. Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Kayıtlı İşsizler

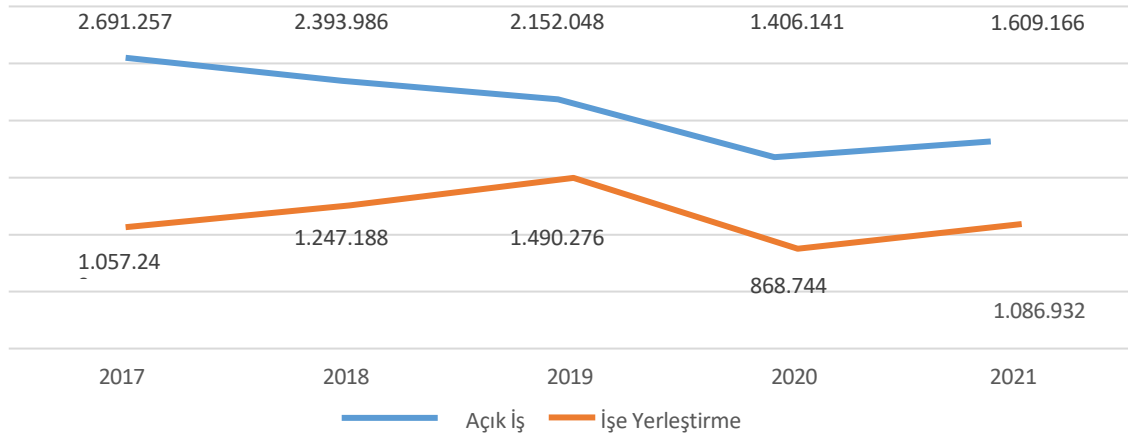
Eğitim Durumu	Erkek	Yüzde (%)	Kadın	Yüzde (%)	Toplam	Yüzde (%)
Okur Yazar Olmayan	41677	%2,63	64856	%4,22	106533	%3,41
Okuryazar	68078	%4,29	77950	%5,07	146028	%4,68
İlköğretim	545992	%34,41	461012	%30,01	1.007.004	%32,25
Ortaöğretim (Lise ve Dengi)	581545	%36,65	447362	%29,12	1.028.907	%32,95
Ön Lisans	146222	%9,22	218026	%14,19	364248	%11,66
Lisans	194717	%12,27	256846	%16,72	451563	%14,46
Yüksek Lisans	8026	%0,51	9803	%0,64	17829	%0,57
Doktora	458	%0,03	374	%0,02	832	%0,03
Toplam	1.586.715	%100,00	1.536.229	%100,00	3.122.944	%100,00

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

2021 yılı Ekim ayı verileri; İŞKUR'a kayıtlı 1.227.158 genç işsiz bulunduğunu ve bu kişilerin eğitim durumunun %73,28 oranında “ortaöğretim ve altı” olduğu anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak, eğitim düzeylerinin işsizlikle ters orantılı olduğunu söylenebilir.

3.1.4. İşe Yerleştirme

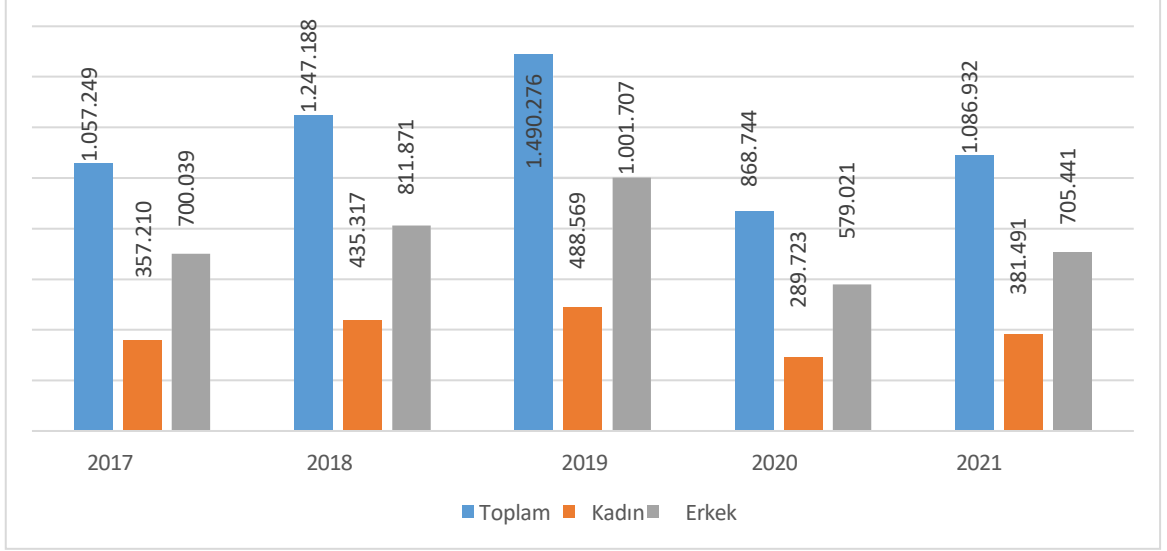
İşe yerleştirme, kurumun yayımlamış olduğu ilanlara ya da yürütülen eğitimler/programlar neticesinde işverenlerin kurum tarafından yönlendirilen kişileri istihdam etmesidir. Açık işlere veya pozisyonlara uygun adayların belirlenmesi ve işverene yönlendirilmesinin ardından, adayın istihdam süreci olan “işe yerleştirmeye aracılık” hizmetinin başlaması, Türkiye kamu istihdam kurumu İŞKUR'un nihai hedefidir (İŞKUR, 2021).



Kaynak. İŞKUR; 31.10.2021

Grafik 2. Açık İş ve İstihdam Sayıları (2017-2021)

2019'a dek iş sayısının artış eğiliminde olduğu gözlemlenmiş, pandemi ile birlikte, 2020 yılının son aylarını takiben hem açık pozisyon hem istihdamın azaldığı, 2021 yılında ise sayıların yeniden toparlanmaya başladığı görülmektedir.



Kaynak. İŞKUR; 31.10.2021

Grafik 3. Cinsiyete Göre İşe Yerleştirme Sayısı (2017-2021*)

İşgücü piyasasındaki toplam işgücüne katılım oranı ile uyumlu olarak, erkeklerin işe yerleştirilme oranı her yıl kadınlardan daha yüksektir. Genel olarak, kadınlar toplam işe yerleştirilme yaklaşık yüzde 30'unu oluştururken, erkekler için bu oran yüzde 70'tir. Ekim 2021 itibarıyla 705.441 erkek ve 381.491 iş arayan işgücü piyasasındaki pozisyonlara yerleştirilmiştir.

İŞKUR, özellikle son yıllarda işgücü piyasasında performansını ve önemini büyük ölçüde artırmıştır. 2020 ve 2021'de kurum istatistikleri, pandeminin işgücü piyasası üzerindeki olumsuz etkisini de yansıtmaktadır.

Tablo 13'te ise, Karabük Üniversitesinin yer aldığı Karabük ilinde yıllara göre İŞKUR'un işe yerleştirmeye aracılık sayısı görülmektedir.

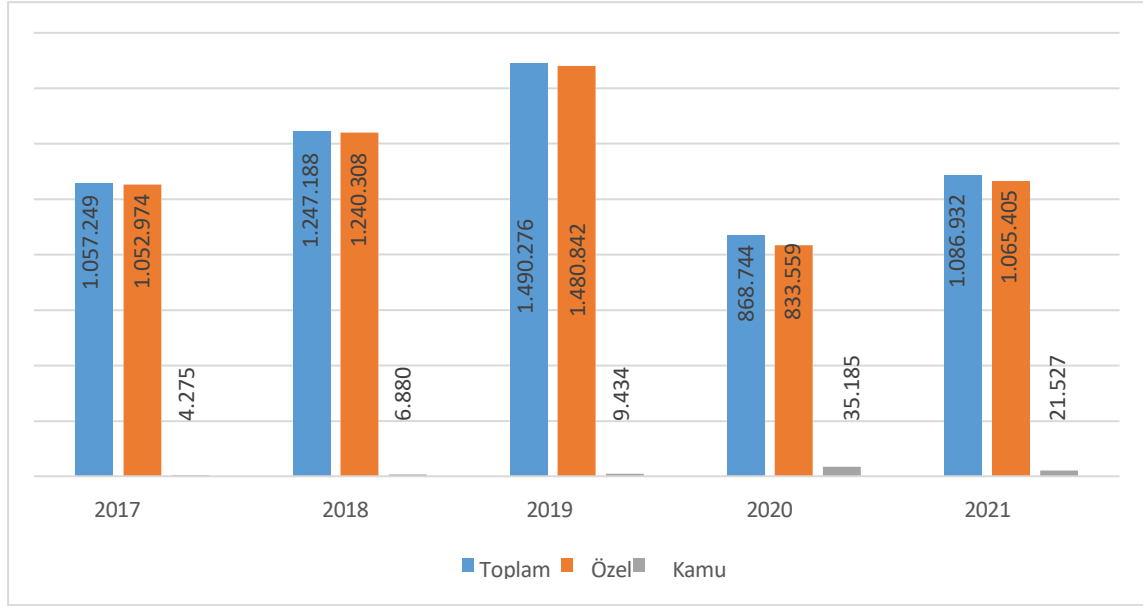
Tablo 13. Yıllara Göre Karabük İlinde İŞKUR İşe Yerleştirme Sonuçları

Yıllar	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kadın	599	1088	965	986	1256	1777	2221	2010	900	995
Erkek	977	2168	2448	2850	3702	3484	3861	4160	2395	2418
Toplam	1576	3256	3413	3836	4958	5261	6082	6170	3295	3413

Kaynak. Karabük İşkur; 2021

İŞKUR; işverenlerin işgücü piyasasından taleplerini yakından takip ederek, il piyasasındaki çeşitli değişkenleri kapsamlı bir şekilde dikkate almakta ve işverenlerin en temel işlevlerinden biri olan istihdam ihtiyaçlarını zamanında karşılamayı

hedeflemektedir. Ocak-Ekim 2021 tarihleri arasında Karabük ilinde toplam 3.413 kişi işe yerleştirme yapılmıştır. İstihdamda aracılık edilen kadınların oranı %29,2'dir.



Kaynak: iskur.gov.tr; 31.10.2021

Grafik 4. İşyeri Türüne İstihdam Sayıları (2017-2021)

Kurumun iş düzenlemelerinin çoğunun özel sektörde yürütüldüğü görülmektedir. Kamu sektöründeki işe yerleştirme oranı ve sayısı yıllar içinde azalırken, özel sektördeki işe yerleştirmeler önemli ölçüde artmıştır. Salgından etkilenen kurumsal istihdam, 2020 yılında düşüş kaydetti. Bu dönemde özel sektördeki iş sayısı önemli ölçüde azalırken, kamudaki iş sayısı arttı.

3.1.5. Engellilere Sunulan İstihdam Hizmetleri

Engelliler, normal insanlara kıyasla işe girme ve istihdamı sürdürme konusunda dezavantajlı durumdadır. Engellilerin çalışma hayatlarında ön planda tutulamaması ve dolayısıyla hayatlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları geliri alamamaları, onları sosyal hayattan uzaklaştırmaktadır (ÖCAL, 2014).

Çalışma, engellileri içinde buldukları yoksulluk ve olumsuz yaşam koşullarından kurtarmakla kalmayıp, topluma entegre olmalarını da sağlayan temel bir unsur olarak görünmektedir. Ancak engellinin iş bulması ekonomiden kopmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaz. Engelliler genellikle nitelik gerektirmeyen "mavi

yakalı" işlerde çalıştırılmaktadır (ASPB, 2011). Bunun nedeni, engellilerin eğitim düzeyinin yüksek olmaması ve kalitesinin yüksek olmamasıdır. Engellilerin eğitim durumları incelendiğinde, ilkokul mezunu olanların oranının %55 olduğu anlaşılmaktadır (ÖCAL, 2014).

İŞKUR, engelli bireylere yönelik danışmanlık ve aktif programlarıyla engellilerin istihdamını desteklemekte ve engellilerin kendi özelliklerine uygun işler yapmalarını sağlamaktadır.

Tablo 14. İstihdam Edilen Engelli Personel Sayısı (2017-2021)

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
İşe Yerleştirme	12151	14930	14715	8853	8609
Özel	11959	14208	13798	7656	8286
Kamu	192	722	917	1197	323
Kayıtlı İşsiz	46424	73216	70949	56307	59988

Kaynak: İŞKUR; 31.10.2021

Ekim 2021 itibariyle, engellileri işe yerleştirme sayısı 8.609 olup, bu işlerin önemli bir kısmı özel sektörde gerçekleşmektedir.

Tablo 15. Engelli Kontenjan Durumu

İşveren Türü	Engelli Personel İstihdam Etmekle Yükümlü 50+ İşyeri Sayısı	İstihdam Etmekle Yükümlü Olunan Engelli Personel Sayısı	İstihdam Edilen Engelli Personel Sayısı	Engelli Personel Açık Kontenjan Sayısı	Kontenjan Fazlası Çalışan Engelli Personel Sayısı
Kamu	1355	19792	19707	4101	3061
Özel	17424	110776	104150	20713	7801
Toplam	18779	130568	123857	24814	10862

Kaynak: iskur.gov.tr; 31.10.2021

İŞKUR 2021 yılı Ekim ayı verileri; engelli istihdamının mümkün olduğu işyerlerinin sayısı kamu sektöründe 1.355 iken bu sayının özel sektörde 17.424 olduğunu göstermektedir. Kamudaki engelli istihdamı sayısı 19.707 olmasına karşın, mevcut kontenjan açığı 4.101 olup, kamu kurumları 3.061 engelli işçiyi fazla istihdam etmektedir. Özel sektörde 104.150 engelli işçi istihdam edilmesine rağmen 20.713 açık

kontenjan bulunmakta olup, bunun 7.801'i özel sektör tarafından fazla istihdam edilmektedir.

Öte yandan İŞKUR, engelli çalışanlara kontenjan açılması için işverenlerle iletişime geçerek engelli çalışanlara yönelik başvurular yayınlamakta ve açık kalan kontenjanların kapatılması için çalışmaktadır. Bununla birlikte, İl Müdürlüğü engelli ve engelli işçi çalıştırma yükümlülüğünü yerine getirmeyen işveren veya işveren vekili için işçi başına idari para cezası vermektedir. 2021 yılında kamu kurumlarına ve özel işletmelere açık kontenjan başına aylık 4.345 TL tutarında idari para cezası uygulaması bulunmaktadır.

3.1.6. Yurtdışı İstihdam Hizmetleri

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'da yeniden yapılanma sürecinin hızlanması ile özellikle Batı Almanya, Türkiye, İtalya, İspanya ve diğer ülkeler başta inşaat ve sanayi olmak üzere belirli sektörlerin işgücü ihtiyacını karşılamaya çalışmıştır. Tunus, Adı İş Bankası ve 1961-1973 tarihlerinde iş ve işçi bulma kurumu, 800 bine yakın kişinin çalışma amaçlı olarak ülke dışına gitmesine aracılık edilmiştir. Günümüzde de İŞKUR tarafından yurtdışı istihdam hizmetleri faaliyeti devam etmektedir (İŞKUR, 2021).

Türk ve yabancı işverenlerin yurtdışındaki işlerinde çalıştırmak amacıyla verdikleri işgücü istemlerinin karşılanmasını; yurt dışında çalışmak için başvuran iş arayanların işlemlerinin yerine getirilmesini; işverenlerin işgücü ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için ilan izninin verilmesini; özel istihdam bürolarının yurt dışı istihdam hizmetlerinin düzenlemesine ilişkin işlemlerini; yurt dışı hizmet akitlerinin düzenlenmesi ve onaylanmasını kapsamaktadır.

Yurtdışı istihdam hizmetleri kapsamında İŞKUR; Yurtdışındaki işlere işçi ve işçilere iş bulunması, İşverenlerle işçiler arasında yapılacak olan hizmet akitlerinin onaylanması, Yurtdışına gidecek işçilerin işlemlerinin yapılması süreçlerini yürütmektedir.

Yurtdışına işçi götürmek isteyen tüm işverenler yurtdışı istihdam hizmetleri kapsamındadır. Türkiye'den işçi götürerek yabancı bir ülkede çalıştırmak isteyen firmaların işçi teminine veya yurtdışında işçi olarak çalışmak isteyenlerin yurtdışına

gönderilmesine aracılık etme konusunda, İŞKUR ve İŞKUR tarafından akredite edilmiş Özel İstihdam Büroları yetkilidir (<https://www.iskur.gov.tr/isveren/yurtdisi-istihdam/>).

3.1.7. İşkur Eğitim Faaliyetleri

İŞKUR bünyesinde çok sayıda aktif işgücü piyasası programı uygulanmaktadır. Bu kapsamda, iş arayanların ve çalışanların mesleki eğitimine yönelik kurslar, engelli, hükümlü ve eski hükümlülere yönelik kurslar, işbaşı eğitim programları, girişimcilik eğitim programları şeklinde çok sayıda aktif işgücü piyasası programı düzenlenmektedir. Bu kapsamda 2021 yılında 200 binin üzerinde kadın, 250 binin üzerinde erkek, toplamda 460 binden fazla kişi aktif işgücü piyasası programlarına katılım sağlamıştır. Çalışmanın bu kısmında, İK'nın eğitim ve geliştirme fonksiyonu üzerinde önemli rol oynayan mesleki eğitim kursları ve işbaşı eğitim programları üzerinde durulacaktır (İŞKUR, 2021).

3.1.7.1. Mesleki Eğitim Kursları

İŞKUR'un faaliyetlerinden biri de mesleki eğitim çalışmaları yürütmektir. İŞKUR bünyesindeki mesleki eğitim kursları, İşverenlerin işgören ihtiyacını hızlı ve etkin bir şekilde karşılayabilmek amacıyla düzenlenmekte ve işverenlerin talep ettikleri mesleklerde nitelikli işgücünün yetiştirilmesini amaçlamaktadır. Bu şekilde örgütlerin nitelikli işgücü ihtiyacı, işverenlerin herhangi bir maliyete katlanmalarına gerek kalmadan karşılanmaktadır. Mesleki eğitim kurslarının hangi işyerlerinde, kaç işgörene uygulanacağına ilişkin olarak İŞKUR'un belirlediği bazı koşullar yer almaktadır. Mesleki eğitim kursları, belirli sayıda sigortalı çalışanı istihdam eden işyerlerinde uygulanmakta ve kurdiyer sayısı sigortalı sayısı ile ilişkilendirilendirilerek belirlenmektedir (İŞKUR, 2019).

Mesleki eğitim kursları üç şekilde düzenlenmektedir. Bunlardan birincisi, İŞKUR'a kayıtlı işsizler arasından, örgütlerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün sıfırdan yetiştirilmesidir. Mesleki eğitim kursları, büyük ölçüde bu kesime yönelik düzenlenmektedir. İkincisi ise, halihazırda istihdam edilen ancak yeterli niteliğe sahip olmayan işgörenlerin yeterli niteliğe erişmelerine yönelik eğitimlerdir. Üçüncü

olarak ise diğer mevzuatlarla belirlenen belgelere sahip olmayan mevcut işgörenlerin eğitilmesi ve belge sahibi olması için mesleki eğitimi adı altında kurslar düzenlenmektedir. Mesleki eğitim kurslarının bir kısmı istihdam garantili, bir kısmı istihdam garantisiz olarak düzenlenmektedir.

İŞKUR, mesleki eğitim kurslarına katılan kursiyerlerin ulaşım, beslenme gibi zaruri ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri cep harçlıkları, genel sağlık sigorta primleri ve iş kazası ve meslek hastalığı sigorta primlerini karşılamaktadır. Ayrıca mesleki kursiyerlere eğitim veren eğiticilerin giderleri de yine İŞKUR tarafından sağlanmaktadır (İŞKUR, 2021).

Tablo 16. Mesleki Eğitim Kursu-2021

Çalışanların Mesleki Eğitimi		
Erkek	Kadın	Toplam
662	333	995
Mesleki Eğitim Kursu / İstihdam Garantili		
Erkek	Kadın	Toplam
24.075	32.887	56.962
Mesleki Eğitim Kursu / İstihdam Garantisiz		
Erkek	Kadın	Toplam
1.370	18.295	19.665

Kaynak: iskur.gov.tr

Tablodan görüldüğü üzere, çalışanlara yönelik mesleki eğitim programlarına ülke genelinde çok sınırlı bir katılım görülmektedir. Yaklaşık bin çalışan, 2021 yılında mesleki eğitim programına dahil olmuştur. İş arayanlar içerisinde ise, istihdam garantili kurslara daha yoğun bir ilgi görülmekte, kadınlar erkeklerden daha fazla meslek eğitim kursunu talep etmektedir.

Tablo 17. Mesleki Eğitim Kursları ve Kursiyer Sayıları (2012-2021)

Yıllar	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kadın	535	199	202	651	426	331	443	468	112	204
Erkrk	219	105	103	154	206	401	215	50	55	49
Toplam	754	304	305	805	632	732	658	518	167	253

Kaynak: karabuk İŞKUR

Ocak 2021 ile Ekim 2021 arasında Karabük ilinde 253 kursiyer 15 mesleki eğitim kursuna katılmıştır. Bu dönemde karabük tarafından verilen mesleki eğitim kurslarına 49'u erkek ve 204 kadın kursiyer katılmıştır.

2.1.7.2. İşbaşı Eğitim Programları

İşbaşı eğitim programı; nitelikli işgücü temin etmekte zorlanan işverenlere işe alacakları kişileri işyerinde belli bir süre gözlemleyerek ve eğitim vererek kişiler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olma ve işe alma konusunda isabetli bir karar verme imkânı sunmaktadır. Bu sayede işverenler ihtiyaç duydukları işgücünü herhangi bir maliyete katlanma zorunluluğu bulunmadan kendileri yetiştirme imkânına kavuşmakta ve doğru işçi bulma olanağı elde etmektedirler. İşverenler istedikleri vasıftaki katılımcı adayını kendileri bulabilecekleri gibi İŞKUR'un da kendilerine katılımcı adayını bulunmasını talep edebilmektedirler.

Bu programlardan, belirli sayıda sigortalı çalışana sahip işyerleri, İŞKUR'un belirlediği diğer koşulları yerine getirmesi durumunda faydalanmaktadır.

İşbaşı eğitim programları ile Türk Meslekler Sözlüğünde meslek ana grubu "Nitelik Gerektirmeyen Meslekler" olarak belirlenen meslekler dışındaki mesleklerde program düzenlenmektedir.

Program süresi bilişim ve imalat sektörlerindeki işyerleri ve mesleklerde en fazla 6 ay, diğer sektörlerde ise en fazla 3 aydır. Geleceğin mesleklerinde düzenlenen işbaşı eğitim programlarında ise program süresi en fazla 9 ay olarak uygulanabilmektedir. Program günde en az 5 en fazla 8 saat olmak üzere ve haftada 6 günü aşmamak kaydıyla haftalık 45 saati geçmeyecek şekilde planlanabilmektedir.

İşbaşı eğitim programına katılan vatandaşlara, programa fiilen katıldıkları gün üzerinden; iş arayan statüsünde veya geleceğin meslekleri olarak düzenlenen programlara katılımlarına göre farklılaşan düzeyde cep harçlığı ödenmektedir. İŞKUR, genel sağlık sigortası ile iş kazası ve meslek hastalığı sigortası primini program süresince karşılamaktadır.

Tablo 18. İşbaşı Eğitim Programı-2021

Erkek	Kadın	Toplam
176.313	183.857	360.170

Kaynak: iskur.gov.tr

Yukarıdaki Tablo, İŞKUR'un 2021 yılında gerçekleştirdiği işbaşı eğitim programına katılanların sayısını göstermektedir. Kadınların erkeklerden daha fazla katılım sağladığı bu programlarda 360 binden fazla kişi işbaşı eğitim programlarına dahil olmuştur. İşbaşı eğitim programları İŞKUR'un aktif işgücü programlarına en fazla katılımın sağlandığı programı oluşturmaktadır.

Tablo 19. Karabük İşbaşı Eğitim Programı-2021

Erkek	Kadın	Toplam
769	718	1487

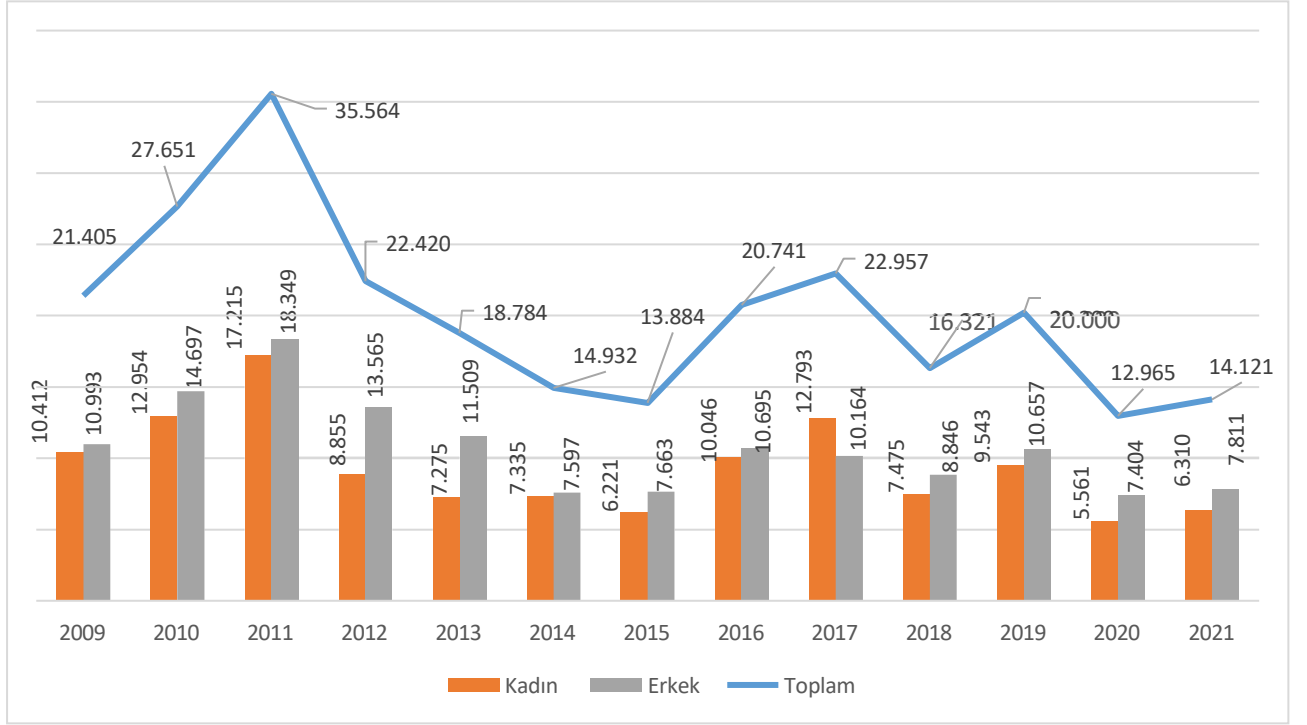
Kaynak: Karabük İŞKUR

Ocak 2021 ile Ekim 2021 arasında kovid salgınına rağmen Karabük ilinde 533 işbaşı eğitim programı düzenlenmiş toplam 1.487 kişi bu programlara katılmıştır. Kadınlar %48,3 ve erkekler %51,7 seviyesinde gerçekleşti.

3.2. İstihdam Aracısı Özel İstihdam Bürolarının Rolü

Özel istihdam büroları, yapmış oldukları aracılık faaliyetleri ile örgütlerde İK faaliyetleri üzerine etki etmekte, özellikle, İK planlama süreci ile, işgören seçimi ve işe yerleştirme faaliyetlerine aracılık etmektedir.

Özel istihdam büroları, sene içinde yapmış oldukları iş ve işçi bulmaya aracılık faaliyetleri, işgücü piyasasıyla istihdama ve İK'ya yönelik hizmetleri ve yetki tanınması durumunda kurdukları geçici iş ilişkileri ile alakalı 3 aylık periyodlarla Kuruma düzenli raporlar göndermek ile yükümlüdür.



Kaynak: iskur.gov.tr

Grafik 5. Cinsiyete Göre Özel İstihdam Büroları İşe Yerleştirme Sayısı

Bu bürolar faaliyete 2004'te başlamış olup; sayıca giderek artmaktadır. 2007'den bu yana toplam 427.867 personelin istihdamına aracılık yaptığı Kuruma bildirilmiştir. Ekim 2021 itibariyle 7.811'i erkek, 6.310'u kadın olmak üzere toplam 14.121 kişinin özel istihdam bürolarınca istihdam edildiği bilinmektedir.

Uygulama başlangıç tarihinden 2021 Ekim ayının sonuna dek toplam 1.311 kuruma özel istihdam bürosu açma izni verilmiştir. Bu esnada mevcut 556 özel istihdam bürolarının sayısının 556 olduğu bilinmektedir. 354 büronun bulunduğu İstanbul, en fazla sayıda büro bulunan ildir. Onu 53 büroyla Ankara, 40 büro ile Antalya izlemektedir. Aynı zamanda, 34 özel istihdam bürosunun geçici iş ilişkisi kurmaya yetkisi vardır.

3.3. İstihdam Aracısı Dijital Platformların Rolü

2. bölümde bahsedildiği gibi, Türkiye'de bulunan gerek uluslararası gerek ulusal düzeyde faaliyet gösteren çok sayıda iş bulmaya yönelik dijital olarak faaliyetlerini yürüten kuruluş yer almaktadır. Ancak bu kuruluşlar, yapmış oldukları

faaliyetlerin sonucunda kaç kişiye istihdam sağlanmasına yönelik aracılık ettiklerine yönelik sınırlı bilgi paylaşımında bulunmaktadırlar.

Kariyer.net, kurulduğu 1999 yılından itibaren 1.500.000'den kişinin istihdamına aracılık etmiştir. Kariyer.net üzerinden iş arayan adayların %44'ü üniversite, %29'u lise ve %19'u meslek okulu mezunudur. Kariyer.net'te iş arayan adayların; %24'ü 0-1 yıl arasında, %33'ü 2-5 yıl arasında, %24'ü 6-10 yıl arasında ve %19 'u 11 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir (www.kariyer.net). Site, 2018 yılı ekim ayında yaklaşık 11 milyon iş başvurusuna aracılık etmiştir.

Kariyer.net bünyesinde 400 çalışan, 17 ofis, 25 milyonun üzerinden özgeçmiş yer almaktadır, 94 binden fazla şirket ise kurumun üyesidir.

2020 Ocak ayında 19.306 yeni iş ilanı yayınlanmıştır. Ocak ayında yayınlanan yeni iş ilanı sayısı bir önceki aya göre % 16, bir önceki yıla göre ise % 28 oranında artış göstermiştir (www.kariyer.net).

Secretcv.com iş arayanlar ve işverenlerle birlikte bir araya getirerek insan kaynakları sitesidir. Secretcv.com'da Kasım 2017 rakamlarına göre 22.000.000 aday cv'si ve 65.000 üye firma bulunmaktadır (https://www.secretcv.com/kurumsal/hakkimizda 11.09.2022).

LinkedIn, potansiyel müşterileri keşfetmek için özellikle iyi bir kaynaktır. Hubspot, LinkedIn'in potansiyel müşteri yaratmada Facebook ve Twitter'dan %277 daha etkili olduğunu buldu.

Pazarlamacıların %79'unun LinkedIn'i çok iyi bir potansiyel müşteri kaynağı olarak değerlendirmesi ve %43'ünün LinkedIn'de en az bir müşteri bulunduğunu söylemesi şaşırtıcı değil.

LinkedIn kullanıcılarının platformlarda aktif olmasının bir diğer ana nedeni de işe alım çabalarıdır. Sitede listelenen 58 milyondan fazla şirket ve her hafta LinkedIn'de iş arayan 50 milyon kişi ile, işe alım uzmanlarının %87'sinin düzenli olarak LinkedIn kullandığı görülmektedir.

Aslında, bir araştırma, 122 milyon kişinin LinkedIn üzerinden röportaj yaptığını ve bunun 35,5 milyonunun sitede bağlantı kurdukları biri tarafından işe alındığını buldu. Bu nedenle, her dakika LinkedIn üzerinden 6 kişi işe alınmaktadır.

LinkedIn, farklı içerik türlerinin paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Kullanıcıların profilinde veya LinkedIn Pulse'da yayınlanabilecek makaleler, sitenize bağlantılar, slayt gösterileri ve videolar, LinkedIn kullanıcıları tarafından yayınlanan en popüler içerik türlerinden bazılarıdır.

2019'da LinkedIn oturumları bir önceki yıla göre %25 artmış ve 358 milyar besleme güncellemesi görüntülenmiştir. Ancak haftalık olarak yalnızca yaklaşık 3 milyon kullanıcı içerik paylaşıyor. Bu, LinkedIn'in aylık 260 milyon kullanıcısının yalnızca %1'inin gönderi paylaştığı ve bu kabaca 3 milyon kullanıcının 9 milyar gösterim getirdiği anlamına geliyor.

LinkedIn, sosyal trafiğin %46'sını B2B sitelerine yönlendirir ve en güvenilir içerik kaynağı olarak kabul edilir. Bu nedenle, içerik pazarlamacılarının %98'inin LinkedIn'i içerik pazarlaması, özellikle de B2B pazarlaması ve olası satış yaratma için kullanması şaşırtıcı değil.

3.000'den fazla LinkedIn gönderisini analiz eden OkDork tarafından yapılan bir araştırma, "nasıl yapılır" gönderilerinin ve liste gönderilerinin, özellikle de başlık uzunluğu 40 ila 49 karakter arasında olan gönderilerin en iyi performansı gösterdiğini buldu. Ek olarak, beş başlık içeren gönderilerin en fazla görüntülemeye sahip olduğunu buldu. Ayrıca, uzun biçimli içeriğin (1.900-2.000 kelime), sekiz resimli içeriğin yaptığı gibi en iyi performansı gösterdiğini buldu.

LinkedIn, Mart-Aralık 2020'den bu yana ABD'de eklenen uzaktan iş ilanlarının sayısında 300.000'den fazla uzak pozisyonla 6 kat artış gördü.

İşe alım uzmanları için iyi bir LinkedIn istatistiği, siteden işe alınan çalışanların ilk 6 ayda şirketten ayrılma olasılıklarının %40 daha az olmasıdır.

LinkedIn'e göre, kadınlar artık şirket liderliğinin yaklaşık %42'sini oluşturuyor ve teknik liderlik rollerinde bulunanlar son beş yılda %79 arttı. (<https://kinsta.com/fr/blog/statistiques-linkedin/>)

SONUÇ

Bu çalışma, istihdam aracısı kuruluşların insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini ele almıştır. Bu kapsamda üç ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı üzerinde durulmuş, ikinci bölümde Türkiye'deki istihdam aracısı kuruluşlar tanıtılmış, çalışmanın üçüncü bölümünde ise, istihdam aracısı kuruluşların insan kaynakları yönetimini ne yönde etkiledikleri konusu ele alınmıştır.

İKY'nin bilindiği üzere, planlama, işgören seçimi ve işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş değerlendirme, ücret yönetimi şeklinde fonksiyonları yer almaktadır.

Çalışma gerek kamu gerek özel sektör ve gerekse dijital istihdam aracısı kuruluşların İKY üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyarak, İKY'nin planlama, özellikle işgören seçimi ve işe alma ile eğitim ve geliştirme fonksiyonları üzerinde etkisi olduğunun altını çizmektedir. Türkiyede mevcut durumda, kamuya ait İŞKUR, özel istihdam büroları ile dijital alanda faaliyet gösteren kuruluşlar ile geleneksel (kabala sistemi, çavuşluk sistemi vb.) bazı yöntemler istihdamın sağlanmasına aracılık etmektedir. Bu çalışmada, İŞKUR, özel istihdam büroları ve dijital platformların İKY üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Örgütlerde İKY birimi insan kaynağı planlamasını gerçekleştirirken, kısa, orta ve uzun vadeli işletmenin işgören ihtiyacını saptamakta ve gelecekte bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına ilişkin çalışmalar ortaya koymaktadır. Örgütler, işgören talebini, kurum örgüt içinden veya örgüt dışından temin edebilirler. Bu noktada, örgüt dışı arayışlar kapsamında istihdam aracısı kuruluşların eleman havuzundan yararlanmak mümkün olmaktadır. İstihdam aracısı kuruluşların etkinliği, işgören teminindeki hızı ve bu kuruluşlara kayıtlı işgücünün özellikleri kurum verilerinde belirtildiği şekilde ise İKY birimleri planlama çalışmalarında dış kaynaktan yararlanmaya yer vermektedir.

İstihdam aracısı kuruluşlar, İKY birimini en çok işgörenin temini, seçimi ve işe alma boyutuyla etkilemektedir. Bu alanda rakamlar özellikle İŞKUR'un etkinliğini ortaya koymaktadır. İŞKUR, 2021 yılında yaklaşık 1 milyon 200 bin

kişinin işe yerleşmesine aracılık etmiştir. İşe yerleştirmelerin 21 binden fazlası kamu sektöründe, 1 milyon 86 binden fazlası ise özel sektörde, 11 binden fazlası ise yurtdışı yerleştirme yapılması şeklinde gerçekleşmiştir. Bu açıdan bakıldığında İŞKUR örgütlerin ihtiyaç duyduğu iş görenin temini ve istihdam edilmesi noktasında önemli rol oynamaktadır. Bu boyutuyla İŞKUR'un iş gücü piyasasında emek arz ve talebinin buluşmasını hızlandırdığı, örgütlerin İK biriminin bu alandaki sorumluluğunu hafiflettiği görülmektedir.

İŞKUR, uyguladığı aktif işgücü piyasası programlarıyla da örgütlerin insan kaynakları biriminin katkı sağlamaktadır. Özellikle geliştirmiş olduğu mesleki eğitim kursları ve işbaşı eğitim programlarıyla, insan kaynakları biriminin önemli bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme konusuna ciddi anlamda katkı sağlamaktadır. Özellikle bu eğitim kurslarında ve işbaşı eğitim programlarında işgörenlerin eğitimi için maliyetler İŞKUR tarafından karşılanmakta, bu da örgütlerin üzerindeki eğitimden kaynaklı iş gücü maliyetinin azaltmaktadır. İŞKUR'un, örgütlerdeki az sayıda işgörene yönelik mesleki eğitim kursu düzenlerken, İŞKUR'a kayıtlı işsizlere yönelik mesleki eğitim kursları ve özellikle iş başı eğitim programları noktasında bir hayli çaba harcadığı görülmektedir. Örneğin 2021 yılında 360 binden fazla kişi işbaşı eğitim programlarından faydalanmıştır.

İstihdam aracısı kuruluşlar ve özellikle İŞKUR, engelli istihdamı, eski hükümlü istihdamı, yurtdışı istihdamı kamu sektöründe işçi statüsünde çalışanların istihdamı noktasında çok esaslı rol oynamaktadır.

Özel İstihdam Büroları, İŞKUR'dan aldığı yetki ile kurulmakta olup 2004 yılından itibaren Türkiye'de faaliyetlerini sürdürmektedir. Kuruluşundan itibaren 1300'ün üzerinde özel istihdam bürosunun faaliyetine izin verilmiş olup, mevcut durumda 550'nin üzerinde ÖİB aktif olarak faaliyetler yürütmektedir. 2004 yılından itibaren 400 bin kişinin üzerinde işgören adayının istihdamına aracılık etmiştir. Özel İstihdam Büroları da tıpkı İŞKUR gibi, istihdamın sağlanmasına aracılık ederek, örgütlerde İKY biriminin dış kaynaktan eleman seçmesine ve işe alma çalışmalarına katkı sağlamaktadır.

Son yıllarda dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla beraber, İŞKUR ve özel istihdam bürolarının yanında istihdam aracısı kuruluşlara olan dijital istihdam aracısı

kuruluşlarında eşlik etmektedir. İstihdam aracıları dijital kuruluşlar, özellikle gençlerden çok yoğun ilgi görmekte, gençler bu platformlarda profillerini oluşturarak, CV'lerini koyarak kendi özellikleri hakkında, nasıl bir iş aradıkları konusunda bilgilerini paylaşmaktadır. Şunu da eklemek gerekir ki İŞKUR ve özel istihdam büroları fiziki varlığının yanında dijital platformlarda da varlığını sürdürmektedir. İŞKUR'a günümüzde birçok başvuru, İŞKUR'un resmi web sitesi üzerinden gerçekleştirilmektedir.

İstihdam aracıları dijital kuruluşların sayısı her geçen gün artmakla beraber, ne kadar müracaat kabul ettikleri ve kaç kişiye istihdam sağladıkları konusunda sınırlı bilgi paylaşımları yer almaktadır. Dolayısıyla bu platformların insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini bu aşamada tam olarak değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Ancak bu platformların gençlerin odağında olduğunu, diğer mekanizmaların yanısıra dijital kuruluşların da gençlere cazip geldiğini belirtmek gerekir.

Bütün bu hususlar dikkate alındığı zaman, istihdam aracıları kuruluşların insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları planlaması, iş görenin tedariki, seçimi ve işe alımı ile eğitim ve geliştirme fonksiyonları üzerinde önemli rol oynadıkları görülmekte, bu kuruluşlar sayesinde emek arz ve talebinin buluşması, dengelenmesi hızlanmakta ve kolaylaşmakta, örgütlerde İKY birimi bu anlamda istihdam aracıları kuruluşlardan yararlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ahmet Emin Özkan, “Özel İstihdam Büroları”, Mercek Dergisi, S. 6, İstanbul, 1997, s. 119.
- Akdemir, Koray Alper; Geçici İş İlişkisinin Yurtdışı Örnekleri ve Türkiye’deki Uygulanabilirliği, Uzmanlık Tezi, 2014, Ankara
- Al, Z. (1998). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- ASPB, İşgücü Piyasasının Özürlüler Açısından Analizi,2011
- Bayraktaroğlu Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayınları, 2008.
- Bazarov TY İnsan Kaynakları Yönetimi. Atölye.- M: Birlik Dana, 2009.
- Benligiray Serap (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi”, Ramazan Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.1-28).
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.,
- Bodur, Z. (2013). İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetlerinin Etkinliğinin Artırılmasında Performans Ölçümünün Rolü.
- Buluç, B. (1997). Millî Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Can, A. (2017). Türkiye’de ve Seçilmiş Ülkelerde Kariyer Danışmanlığı Araç ve Yöntemleri ile İŞKUR İçin Öneriler.
- Can, A. (2020). İŞKUR’da Meslek Danışmanlığı Hizmetleri. İstihdamda 3İ, (32), 58-60
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi. Gündüz Eğitim ve yayıncılık. Ankara.
- Çavuş, MF Demir, Y. (2010) "Les impacts de l'autonomisation structurelle et psychologique sur l'épuisement professionnel" Sciences sociales canadiennes, p.3
- Dilik, S. (1991) “Sosyal Güvenlik”, Kamu-iş, Ankara.

- Dolgun U. (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed.: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Yayınları, s.1
- Drucker, P. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev: İ. Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Erdoğan N., (2003) İnsan Kaynakları Ders Notları, 2002- 2003
- Euroguidance. (2018). Erişim Tarihi: 14/05/2022, <https://euroguidance.iskur.gov.tr/euroguidance/>
- Fındıkçı, İ., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s166 -170
- Güler Ebru Çetin (2006), “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, Ege Akademik Bakış, C: 6, S:1, s.17-23.
- Gündoğdu, C., & Devecioğlu, S. (2009). Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması. E-Journal of New World Sciences Academy, 4(1), 11.
- Hafeez, K., Zhang, Y. B. ve Malak, N. (2002) “De-termining Key Capabilities of A Firm Using Analytic Hierarchy Process”, International Journal of Production Economics.
- <http://isdegerleme.blogspot.com.tr/> Erişim Tarihi: 10.07.2022
- <http://www.iienstitu.com/yonetici-ve-lider-arasindaki-farklar/> Erişim 14.07.2022
- <http://www.kariyer.net/website/hakimizda/index.aspx?page=acikpozisyonlarimiz> ErişimTarihi: 08.09.2022
- <https://kinsta.com/fr/blog/statistiques-linkedin/> ErişimTarihi: 11.09.2022
- <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/tarihce/> ErişimTarihi: 17/05/2022
- <https://www.kariyer.net/kariyer-istihdam-endeksi/> ErişimTarihi: 11.09.2022
- <https://www.secretcv.com/kurumsal/hakimizda> ErişimTarihi: 11.09.2022
- İşgücü Piyasası Araştırması, Karabük ili, 2021 Raporu, İŞKUR
- İŞKUR. (2019). 9. Genel Kurul Raporu.
- İŞKUR. (2021). 11. Genel Kurul Raporu.
- İŞKUR. (2021). Karabük İli İşgücü Piyasası Araştırması, (2021 yılı sonuç Raporu).

- Kara, Eylem. (2007). Otel İşletmelerinde İnsangücü Planlaması: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Mercin, L. (2005) İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz, C. 4 S.14, ss. 128-144
- ÖCAL, Mert; Ulusal ve Uluslararası Politikalar Çerçevesinde Engellilerin İstihdamını Artırmaya Yönelik Politikalar, Uzmanlık Tezi, 2014, s. 40
- Öğüt, A. (2001). Bilgi Çağında Yönetim. Ankara: Nobel.
- Özden, M. C. (2008). İK Şapkalı Yönetici. İstanbul: Akis.
- Özden, M. Cemil. (2001), Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği. Erişim: <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=22926&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeliği&mevzuatTip=5>
- Soysal, Abdullah., (2004) Kariyer Yönetimi: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, H. Serdar., Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Şimşek, M. Şerif., (1998) Yönetim ve Organizasyon. Konya: Damla Yayınevi.
- Şimşek, M. Şerif., Akgemci, Tahir., Çelik, Adnan ve Soysal, Abdullah., (2004) Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi
- Talas C. (1972). Sosyal Ekonomi İkinci Kitap, AÜSBF Yayınları No:337, Ankara, s.27
- TİSK, İşgücü Piyasalarında Özel İstihdam Bürolarının Önemi, s. 14.
- Uyargil vd. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uyarlıgil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. İstanbul: İstanbul Üni.

Üsdiken, Behlül, S. Arzu Wasti, “Türkiye’de Akademik bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999”, Amme İdaresi Dergisi, 2002, Cilt:35, Sayı.3, ss.1-30

V. R Ceriello ve C. Freeman, Human Resource Management System, (New York: Lexington Books, 1992) s.551

Yatar, R., (2015). İnsan Kaynakları Yönetim Raporu.
<https://receptyatar.wordpress.com/2015/12/13/insan-kaynaklari-yonetimi-raporu/>

Yüksel Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Personel İstihdam Biçimine Göre Dağılımı (2011-2021).....	50
Tablo 2. Kadro Durum	51
Tablo 3. Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı.....	51
Tablo 4. Personelin Mesleğe Göre Dağılımı.....	51
Tablo 5. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	52
Tablo 6. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	52
Tablo 7. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	53
Tablo 8. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	53
Tablo 9. İŞKUR'un İşe Yerleştirme Faaliyetlerinin Yıllara Göre Dağılımı (2014-2021).....	64
Tablo 10. İşyeri Türüne Göre Açık İş Sayısı (2017-2021)	65
Tablo 11. Kayıtlı İşsizlerin Yaş Grubu ve Cinsiyet Bakımından Dağılımı	66
Tablo 12. Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Kayıtlı İşsizler.....	66
Tablo 13. Yıllara Göre Karabük İlinde İŞKUR İşe Yerleştirme Sonuçları	68
Tablo 14. İstihdam Edilen Engelli Personel Sayısı (2017-2021).....	70
Tablo 15. Engelli Kontenjan Durumu	70
Tablo 16. Mesleki Eğitim Kursu-2021.....	73
Tablo 17. Mesleki Eğitim Kursları ve Kursiyer Sayıları (2012-2021)	73
Tablo 18. İşbaşı Eğitim Programı-2021	75
Tablo 19. Karabük İşbaşı Eğitim Programı-2021	75

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. İŞKUR'a Kayıtlı İşsizlerin Yıllara Göre Cinsiyet Bakımından Dağılımı (2017-2021).....	65
Grafik 2. Açık İş ve İstihdam Sayıları (2017-2021).....	67
Grafik 3. Cinsiyete Göre İşe Yerleştirme Sayısı (2017-2021*)	68
Grafik 4. İşyeri Türüne İstihdam Sayıları (2017-2021).....	69
Grafik 5. Cinsiyete Göre Özel İstihdam Büroları İşe Yerleştirme Sayısı.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Tarihsel Gelişimi Süreci	16
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri	19
Şekil 3. İnsan Kaynakları Görevleri ve Sorumlulukları	22
Şekil 4. İnsan Kaynakları Tedarik Süreci	26
Şekil 5. Örgütlerde Ücretlendirme Modeli	35

ÖZGEÇMİŞ

Abdel-Aziz Hassan AHMAT Lisans eğitimini 2014 yılında başladı Abeşe Adam Barka Üniversitesi lisans işletme bölümünde tamamladı. 2019 yılında Karabük Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı işletme Bilim dalında başladığı yüksek lisans eğitimine halen devam etmektedir.