T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMETLER VE İŞYERİ PORTFÖY DAĞILIMI İÇİN TÜRKİYE İŞ KURUMU'NA MODEL ÖNERİSİ

Oğuzhan ÇAVDAR
İstihdam Uzman Yardımcısı

Ankara 2016

T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMETLER VE İŞYERİ PORTFÖY DAĞILIMI İÇİN TÜRKİYE İŞ KURUMU'NA MODEL ÖNERİSİ

(Uzmanlık Tezi)

Oğuzhan ÇAVDAR
İstihdam Uzman Yardımcısı

Tez Danışmanı
Ezgi YÜCE
İstihdam Uzmanı

Ankara 2016

KABUL SAYFASI

TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

İstihdam Uzman Yardımcısı Oğuzhan ÇAVDAR'a ait "İşverenlere Yönelik Hizmetler ve İşyeri Portföy Dağılımı İçin Türkiye İş Kurumu'na Model Önerisi" adlı bu Tez, Yeterlik Sınav Kurulu tarafından UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	**Adı ve Soyadı**	**İmzası**
Başkan:			
Üye:			
Üye:			
Üye:			
Üye:			

Tez Savunma Tarihi: …/…/ 2016

TEZDEN YARARLANMA

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü İstihdam Uzman Yardımcısı Oğuzhan ÇAVDAR tarafından hazırlanan bu Uzmanlık Tezinden yararlanma koşulları aşağıdaki şekildedir:

1. Bu Tez fotokopi ile çoğaltılabilir.
2. Bu Tez, pdf formatında internet ortamında yayınlanabilir.
3. Bu Tezden yararlanılırken kaynak gösterilmesi zorunludur.

Oğuzhan ÇAVDAR

İstihdam Uzman Yardımcısı

..…/……/2016

İmza

ÖNSÖZ

"İşverenlere Yönelik Hizmetler ve İşyeri Portföy Dağılımı İçin Türkiye İş Kurumu'na Model Önerisi" isimli bu çalışmada, talep yönündeki kavramlar ağırlıklı olmak üzere temel işgücü piyasası kavramları ana hatlarıyla açıklanmış, Kamu İstihdam Kurumlarının ve özelinde İŞKUR'un işverenlere yönelik hizmetlerine açıklamalı bir biçimde yer verilmiş, işverenlere hizmet sunumunda kullanılan araçlar ve uygulamalar, hizmet sunumundaki yaklaşımlar, personel politikası gibi konular uluslararası bir bakış açısıyla değerlendirilmiş, seçilmiş ülke uygulamaları da benzer açılardan ele alınarak incelenmiştir. Ardından, İŞKUR'un iş ve meslek danışmanlığı hizmeti ile portföy sistemi ve işyeri portföyü anlatılmış, anket sonuçları üzerinden portföy dağıtımında yaşanan sıkıntılar ve çözüm önerileri aktarılmış, işyeri portföy dağılımı için seçilen örnek il özelinde model önerisi kurgulanmış ve sonuçta hem işverenlere sunulan hizmetlerin etkinliğinin artırılması hem de işyeri portföy dağılım modeline ilişkin öneriler ortaya konulmuştur.

Çalışmanın; Kamu İstihdam Kurumlarının işverenlere yönelik hizmetleri ve hizmet sunumunda kullanılan araçlar ve uygulamalar, hizmet sunan personel, hizmet sunum yöntemleri ve çeşitli ülke uygulamaları hakkında daha önce toplu olarak ele alınmış bir kaynak bulunmaması ve İŞKUR'daki işyeri portföy dağıtımına ilişkin sistematik ve etkin bir dağıtım sağlayan otomatik bir model sunması açısından faydalı olması ve yapılacak diğer çalışmalara kaynak teşkil etmesi temennisiyle; üç yıllık yetişme dönemimizde bize her türlü desteği sağlayan başta İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanı Sayın Sinan TEMUR olmak üzere tüm yöneticilerimize, hazırlık sürecinde desteklerini esirgemeyen ve çalışmada büyük emekleri olan danışmanım Ezgi YÜCE'ye, tecrübeleriyle yardımcı olan Mustafa IŞIK'a, görev yapmaya başladığım günden bu yana büyük bir zevkle çalıştığım Daire Başkanlığımdaki tüm arkadaşlarıma, manevi destekleriyle hep yanımda olan Başak KARAGÜLLE'ye, başta Hülya YÜCEL olmak üzere veri temini noktasında yardımcı olan Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı personeline ve son olarak da bu yoğun dönemlerimde bana destek olarak yükümü hafifletmeye çalışan aileme teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i

TABLOLAR LİSTESİ vi

ŞEKİLLER LİSTESİ vii

KISALTMALAR viii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KAMU İSTİHDAM KURUMLARINDA İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMETLERE GENEL BAKIŞ

1.1 İŞGÜCÜ PİYASASI 4

1.2 İŞGÜCÜ PİYASASINDA ARZ VE TALEP 5

1.2.1 İşgücü Arzı 5

1.2.2 İşgücü Talebi 5

1.2.3 İşgücü Piyasasında Denge 5

1.3 İŞVEREN 6

1.3.1 İş Yasalarında İşveren Tanımları 6

1.3.2 Alt İşveren 7

1.4 İŞYERİ 8

1.4.1 İşyeri Kavramı 8

1.4.2 İşyeri-İşletme Ayrımı 10

1.4.3 Büyüklüğüne Göre İşletme Türleri 10

1.4.4 Merkez-Şube Kavramları 11

1.5 KAMU İSTİHDAM KURUMLARININ İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMETLERİ .. 12

1.5.1 İşverenlere Yönelik Hizmetler 13

1.5.2 İŞKUR'un İşverenlere Yönelik Hizmetleri 17

1.5.2.1 Açık İşleri Alma ve İlan Etme 19

1.5.2.2 Yurtiçi ve Yurtdışı İşe Yerleştirmede Aracılık 20

1.5.2.3 İşveren Danışmanlığı 21

1.5.2.4 İşgücü Piyasası Araştırmaları (İPA) 23

1.5.2.5 Ücret Garanti Fonu (ÜGF) 24

1.5.2.6 Kısa Çalışma Ödeneği (KÇÖ) 24

1.5.2.7 Mesleki Eğitim Kursları (MEK) 25

1.5.2.8 İşbaşı Eğitim Programı (İEP) 25

1.5.2.9 Teşvikler 27

1.5.2.10 İstihdam Fuarları 30

1.5.2.11 İletişim Merkezi 30

İKİNCİ BÖLÜM
ULUSLARARASI BAKIŞ İLE İŞVERENLERE SUNULAN HİZMETLER VE SEÇİLEN ÜLKE UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

2.1 İŞVEREN HİZMETLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR VE UYGULAMALAR 32
2.1.1 Temel Araçlar ve Uygulamalar 37
2.1.1.1 Yüzyüze/Kişisel İletişim ve İşyeri Ziyareti 37
2.1.1.2 Elektronik Posta (E-posta/E-mail) 38
2.1.1.3 SMS (Kısa Mesaj Hizmeti) 39
2.1.1.4 Telefon (İşe Yerleştirme Memuru ve Çağrı Merkezi) 39
2.1.1.5 Posta/Mektup 40
2.1.1.6 Yazılı Basın ve Sosyal Medya 41
2.1.1.7 Teşvikler 41
2.1.1.8 Çok-Kanallı İletişim Yönetimi 41
2.1.2 Etkinlikler 44
2.1.2.1 İstihdam Fuarları 44
2.1.2.2 Hızlı Buluşma (Speed-Dating) Etkinlikleri 44
2.1.2.3 İşverenlere Ödüller 44
2.1.2.4 Destek/Yardım Etkinlikleri (Özel Günler, Haftalar) ve Ağ Kurma (Networking) Faaliyetleri 45
2.1.3 Online Hizmetler/Bilgi Teknolojisi Hizmetleri 46
2.1.3.1 Online Hesaplar (Elektronik Hesaplar) ve Eşleştirme Hizmetleri Otomasyonu 46
2.1.3.2 KOBİ'ler İçin Online Yardım Masaları 47
2.1.3.3 Bilgi Teknolojisi Okuryazarlığı Az Olan KOBİ'ler İçin Dijital Süreçleri Anlatan Dokümanlar 47
2.1.3.4 KİOSK 48
2.1.4 İletişim, Tanıtım, İşbirliği 48
2.1.4.1 Sosyal Partnerler ve Ticaret ve Sanayi Odalarıyla İletişim 48
2.1.4.2 İnsan Kaynakları (İK) Grupları 50
2.1.5 Diğer 50
2.1.5.1 İşveren Beklentileri Takımları 50
2.1.5.2 Kırmızı Alarm Sistemi 51
2.1.5.3 İK Danışmanlığı 51
2.1.5.4 İşveren Müşteri Memnuniyet Anketleri 51
2.2 İŞVEREN HİZMETLERİNDE SEGMENTASYON 51
2.2.1 Evrensel Yaklaşım 52
2.2.2 Segmentasyon Yaklaşımı 52
2.3 İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMET SUNUMUNDA GÖREVLİ PERSONEL 55
2.3.1 Personel Yapısı 55
2.3.1.1 Genel Durum 55
2.3.1.1.1 Genelci Yaklaşım 56

2.3.1.1.2 Uzmanlaşmış Yaklaşım ... *56*
2.3.1.2 Ülke Örnekleri ... 61
2.3.2 Personelin Eğitimi ... 64
2.3.2.1 Genel Durum ... 64
2.3.2.2 Ülke Örnekleri ... 68
2.4 SEÇİLEN ÜLKE UYGULAMALARINDA İŞVEREN HİZMETLERİ ... 71
2.4.1 İsveç ... 73
2.4.1.1 Genel Bilgiler ... 73
2.4.1.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler ... 73
2.4.1.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar ... 77
2.4.1.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon ... 78
2.4.1.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel ... 79
2.4.2 Almanya ... 80
2.4.2.1 Genel Bilgiler ... 80
2.4.2.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler ... 81
2.4.2.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar ... 84
2.4.2.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon ... 85
2.4.2.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel ... 86
2.4.3 Hollanda ... 88
2.4.3.1 Genel Bilgiler ... 88
2.4.3.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler ... 89
2.4.3.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar ... 91
2.4.3.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon ... 92
2.4.3.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel ... 93
2.4.4 Avusturya ... 95
2.4.4.1 Genel Bilgiler ... 95
2.4.4.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler ... 96
2.4.4.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar ... 99
2.4.4.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon ... 101
2.4.4.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel ... 101
2.4.5 Belçika ... 102
2.4.5.1 ACTIRIS-Brüksel Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu ... 103
2.4.5.1.1 Genel Bilgiler ... 103
2.4.5.1.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler ... 103
2.4.5.1.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar ... 107
2.4.5.1.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon ... 108
2.4.5.1.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel ... 110
2.4.5.2 VDAB-Flaman Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu ... 112
2.4.5.2.1 Genel Bilgiler ... 112

2.4.5.2.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler ... 112
2.4.5.2.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar ... 114
2.4.5.2.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon ... 115
2.4.5.2.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel ... 115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞKUR İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARININ İŞYERİ PORTFÖY DAĞILIMINA İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

3.1 İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI ve PORTFÖY SİSTEMİ ... 118
3.2 İŞYERİ PORTFÖYLERİNİN DAĞITIMINDA YAŞANAN SIKINTILAR ... 122
3.2.1 Genel Olarak Sıkıntılar ... 122
3.2.2 İşyeri Portföy Dağıtımında Yaşanan Sıkıntıların ve Çözüm Önerilerinin Tespitine İlişkin Anket Uygulaması ve Sonuçları ... 125
3.2.2.1 Anketler Hakkında ... 125
3.2.2.2 Örneklem Seçimi ve Yöntem ... 125
3.2.2.3 Anket Sonuçlarının Analizi ... 125
3.2.2.3.1 İMD Yönetici Anket Sonuçlarının Analizi ... 126
3.2.2.3.2 İMD Anket Sonuçlarının Analizi ... 134
3.3 İŞYERİ PORTFÖY DAĞILIMINA İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ ... 136
3.3.1 Kriterlerin Seçimi ve Kriterlere İlişkin Veri Temini ... 137
3.3.2 Verilerin Analizi ve Örnek İl Seçimi ... 142
3.3.3 Model Kurgusu ... 143
SONUÇ VE ÖNERİLER ... 167
EKLER ... 174
EK 1: İşyerlerinin İş ve Meslek Danışmanlarına Dağıtımı Öneri Anket Formu (İMD Yöneticiler İçin) ... 174
EK 2: İşyerlerinin İş ve Meslek Danışmanlarına Dağıtımı Öneri Anket Formu (İMD'ler İçin) 175
KAYNAKÇA ... 176
ÖZGEÇMİŞ ... 180

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İşverenlerle İlk İletişimin Kurulmasında ve Devamında Kullanılan Araçlara İlişkin Ülke Örnekleri ... 35
Tablo 2: İşverenlere Hizmet Sunumunda Çok-Kanallı İletişime İlişkin Örnekler ... 43
Tablo 3: Danışmanların Uzmanlaşma Alanlarına Göre Ülkeler ... 57
Tablo 4: İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personele İlişkin Uzmanlaşmış Yaklaşım Biçimleri ... 58
Tablo 5: Avrupa'da İşveren Hizmetlerinde Uzmanlaşan Danışmanlar İçin Temel Görev Profili ... 60
Tablo 6: İşverenlere Hizmet Sunumu Alanında Uzmanlaşmış Personele İlişkin Ülke Örnekleri ... 63
Tablo 7: İstihdam Danışmanlarının Genel ve Ülke/Hizmet Özelinde Temel Yeterlilikleri ... 65
Tablo 8: İşverenlere Hizmet Sunumu Alanında Uzmanlaşmış Personelin Eğitimlerine İlişkin Ülke Örnekleri ... 70
Tablo 9: İsveç Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler ... 73
Tablo 10: İsveç KİK'in İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İncelenmesi ... 78
Tablo 11: Almanya Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler ... 80
Tablo 12: Almanya KİK'in İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İncelenmesi ... 85
Tablo 13: Hollanda Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler ... 88
Tablo 14: Avusturya Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler ... 95
Tablo 15: Avusturya KİK'in İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İncelenmesi ... 100
Tablo 16: Belçika Brüksel Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu-ACTIRIS Genel Bilgiler ... 103
Tablo 17: Belçika Flaman Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu-VDAB Genel Bilgiler ... 112
Tablo 18: Portföy Dağılımı Örneği ... 123
Tablo 19: İMD Yöneticilere Uygulanan Anket Sonucunda İşyeri Portföy Dağıtımında Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Yanıtların Ağırlıkları ... 126
Tablo 20: Modelde Kullanılan Kriterlere İlişkin Veri Temini ... 140
Tablo 21: İŞKUR Kayıtlarından Alınan İşyeri Kayıt Verisi Örneği ... 141
Tablo 22: SGK Kayıtlarından Alınan İşyeri Kayıt Verisi Örneği ... 142
Tablo 23: İşyerinin Bir Kriterdeki Ağırlığının Hesaplanması Örneği ... 145
Tablo 24: İşyerinin Toplam İndeksinin Hesaplanması Örneği ... 146
Tablo 25: Kırşehir'de 50+ İşyerlerinin Gruplara Dağıtımı ... 148
Tablo 26: Kırşehir'de 50+ İşyerlerinin Gruplardaki Dağılımı ve İndeks Yükleri ... 148
Tablo 27: NACE Kısım Kodları ... 149
Tablo 28: Kırşehir'deki İşyerlerinin Kısım Kodlarına Göre Dağılımı ... 150
Tablo 29: Kırşehir'de Gruplara 2.Aşamadaki Dağıtım Öncesi Kalan İndeks Yükleri ... 151
Tablo 30: Kırşehir'de Gruplara 2.Aşama Dağıtımda 1.Alternatif Dağıtım Görünümü ... 152
Tablo 31: Kırşehir'de Gruplara 2.Aşama Dağıtımda 2.Alternatif Dağıtım Görünümü ... 154
Tablo 32: Kırşehir'de Gruplara Dağıtım Sonucu Özeti ... 155
Tablo 33: Kırşehir'de 50+ İşyerlerinin İMD'lere Dağıtımı ... 157
Tablo 34: Kırşehir'de İMD'lere Dağıtılan 50+ İşyerleri Sayısı ve İndeks Yükleri ... 158
Tablo 35: Kırşehir'de İMD'lere 2.Aşamadaki Dağıtım Öncesi Kalan İndeks Yükleri ... 159
Tablo 36: Kırşehir'de İMD'lere 2.Aşama Dağıtımın Sonucu ... 160
Tablo 37: Kırşehir'de İMD'lere Dağıtım Sonucu Özeti ... 161
Tablo 38: Kırşehir'deki Mevcut Dağılım İle Model Sonucu Dağıtımın Karşılaştırılması ... 163
Tablo 39: Kırşehir'deki Mevcut Dağılım İle Model Sonucu Dağıtımın Değişim Katsayıları Aracılığıyla Karşılaştırılması ... 164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kamu İstihdam Kurumlarının İşverenlere Yönelik Hizmetlerine İlişkin Araştırma..... 16
Şekil 2: UWV'nin İşveren Segmentasyon Modeli 93
Şekil 3: ACTIRIS - İşverenler Departmanı Organizasyon Yapısı 105
Şekil 4: ACTIRIS – Brüksel İşverenler Servisinin Organizasyon Yapısı 106
Şekil 5: İMD Yöneticilere Uygulanan Anket Sonucunda İşyeri Portföy Dağıtımında Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Yanıtların Birliktelik Analizi İncelemesi 128
Şekil 6: Kırşehir Örneğinde Model Kapsamındaki İşyerlerinin Gruplara Dağılımının Coğrafi Görünümü 166
Şekil 7: Kırşehir Örneğinde Model Kapsamındaki İşyerlerinin İMD'lere Dağılımının Coğrafi Görünümü 166

KISALTMALAR

a.g.e. : adı geçen eser

a.g.m. : adı geçen makale

AİPP : Aktif İşgücü Piyasası Politikaları

ÇSGB : Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

EURES : Avrupa İstihdam Kurumları Ağı

EUROSTAT : Avrupa İstatistik Ofisi

IDB : Amerika Kıtası Kalkınma Bankası

IT : Bilgi Teknolojisi

İİBK : İş ve İşçi Bulma Kurumu

İEP : İşbaşı Eğitim Programı

İİMEK : İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları

İK : İnsan Kaynakları

İMD : İş ve Meslek Danışmanı

İPA : İşgücü Piyasası Araştırmaları

İSG : İş Sağlığı ve Güvenliği

İŞKUR : Türkiye İş Kurumu

KÇÖ : Kısa Çalışma Ödeneği

KİK : Kamu İstihdam Kurumu

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

MEK : Mesleki Eğitim Kursu

NACE : Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması

NUTS : İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

PERYÖN : Türkiye Personel Yönetimi Derneği

s. : sayfa

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

SMS : Kısa Mesaj Servisi

SPSS : Sosyal Bilimler İstatistik Programı

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

TOBB : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

ÜGF : Ücret Garanti Fonu

vb.	**:** ve benzeri
vs.	**:** vesaire
WAPES	**:** Dünya Kamu İstihdam Kurumları Birliği

GİRİŞ

Kamu İstihdam Kurumlarının (KİK) temel görevi ve varlık nedeni; iş arayan ve işverenlere hizmet sunmak, iş ve işçi bulmaya aracılık etmektir. KİK'ler işgücü piyasasının arz ve talep yönünün buluşmasında ve ekonomik büyüme ve istikrar için işgücü talebi ve arzı arasındaki yanlış eşleşmeleri azaltmada etkin rol oynamaktadır.

KİK'ler tarafından iş arayanlara sunulan hizmetler kadar, işverenlere sunulan hizmetler ve işveren talepleri de büyük önem arz etmektedir. İşgücü piyasasında güçlenebilmek, tam ve etkin biçimde görevleri yerine getirebilmek için işverenlerle aktif bir işbirliği ve etkin bir iletişim gerekmektedir.

İşverenler, kamu istihdam kurumlarının hizmetlerini kullanmaktan ziyade informal aracıları ve özel istihdam bürolarını kullanmayı tercih edebilmektedir. Etkili iş eşleştirme süreci; iş arayan, işveren ve bu hizmete aracılık eden kurum/kişiler arasında kurulan ve iyi işleyen bir sistemle mümkün olmaktadır. Bu sistemin talep yönündeki sac ayağı da, kurumsal aracılık hizmetlerinin işverenlere daha iyi tanıtılması, işverenlerle daha çok iletişim içinde bulunulmasıdır ki bu da temel olarak işveren danışmanlığı ve bu kapsamda yapılan işyeri ziyaretleriyle mümkündür.

Tarihsel süreç içerisinde KİK'lerin işverenlere yönelik hizmetleri önemli gelişmeler göstermiş, özellikle son yıllarda işgücü piyasasının talep tarafına daha fazla odaklanılması gerektiğine yönelik uluslararası görüşler doğrultusunda, KİK'ler de hizmetlerinde işveren odaklı sunuma önem vermeye başlamıştır. Ülkemizin Kamu İstihdam Kurumu olan Türkiye İş Kurumu'nda da (İŞKUR) benzer bir seyir görülmektedir. 2012 ve 2013 yıllarında kademeli olarak 4.000 İş ve Meslek Danışmanının (İMD) istihdam edilmesiyle işverenlere yönelik hizmetler de başta olmak üzere hizmet sunumunda bazı değişikliklere gidilmiş, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri sunumu portföy sistemi ile bütünleştirilmiştir. Her bir danışmanın iş arayan, işveren ve okullardan oluşan bir portföyü olması sağlanmıştır. İş arayan portföylerinin (varsa hizmet merkezi baz alınarak); yaş, öğrenim seviyesi, sosyal durum, işgücü ve iş arama durumları dikkate alınarak danışmanlara sistem tarafından otomatik olarak dağıtılması; işveren portföylerinin ise işyerinin sektörü, büyüklüğü ve coğrafi konumları

dikkate alınarak İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezince manuel olarak dağıtılması planlanmıştır.[1]

İşveren portföylerinde manuel sistemin getirdiği bazı aksaklıklar olduğu ve ilden ile farklı uygulamaların bulunduğu görülmektedir. Özellikle büyük illerde danışmanların portföylerinde birbirinden çok uzak işyerlerinin olması işyeri ziyaretlerinin planlamasını, İl Müdürlükleri bazında hedeflenen işyeri ziyareti sayılarına ulaşılmasını ve işverenlere daha etkin hizmet sunulmasını güçleştirmektedir. Bunun yanı sıra danışmanların portföyleri arasında işyerlerinin çalışan sayıları, işyerinden alınan açık iş talepleri, işyerinin faaliyet gösterdiği sektör, işe giriş-çıkış sayıları vb. faktörler açısından farklı yapılardaki işverenlerin bulunduğu, (örneğin bir danışmanın portföyünde yoğun olarak çalışan sayısı fazla olan işyerleri bulunurken diğerinde tam tersi bir durum olması) ve bu durumun sistem zafiyetleri ve veri girişleri nedeniyle portföy dağılımında adaletsizliklere sebep olduğu görülmektedir.

Tezin amacı, dünyadaki kamu istihdam kurumlarının ve İŞKUR'un işverenlere yönelik hizmetlerinin incelenmesi, bu perspektif doğrultusunda İŞKUR'un işverenlere yönelik sunduğu hizmetlerinin iş ve meslek danışmanlığı boyutunda ele alınması ve etkin hizmet sunumu için gerekli portföy yapısına yeni bir bakış açısı getirebilmektir. Yönetilebilir işyeri portföyü sayesinde işyeri ziyaretlerinin etkinliği artacak ve İŞKUR daha fazla işvereni ziyaret ederek hizmet sunduğu ve işveren danışmanlığı yaptığı kesimi genişletebilecektir. İşverenlerle daha yerinde ve daha sık temas ve sonucunda daha fazla açık iş alınması, işgücü arz ve talebinin eşleşmesine de katkı sağlayacaktır.

Kamu İstihdam Kurumlarının işverenlere yönelik hizmetlerinin; hizmet sunumunda kullanılan araçlar ve uygulamalar, hizmet sunan personel, hizmet sunum yöntemleri ve çeşitli ülkelerin uygulamaları açısından daha önce toplu olarak ele alındığı ulusal bir kaynak bulunmaması çalışmanın en önemli kısıtıdır ve bu kısıt göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın bu açıdan yararlı bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmasında yöntem olarak, konu hakkındaki ulusal ve uluslararası literatürden ve istatistiksel verilerden gerekli tarama ve araştırmalar yapılmış, diğer ülke uygulamaları hakkında bilgi edinebilmek için Almanya, Belçika, Avusturya ve İsveç'teki konunun uzmanlarıyla yazışmalarda bulunulmuş, ülke uygulamaları hakkında

[1] Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüklerine gönderilen 31.12.2012 tarihli Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü talimatı

uygulayıcılarından bilgi edinilmiştir.[2] İşyeri portföy dağılımına ilişkin sorun ve önerilerin tespiti amacıyla, İl Müdürlükleri ve Hizmet Merkezlerindeki yönetici ve iş ve meslek danışmanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca verilerden yararlanılarak işyeri portföy indeksi elde edilmiş ve işyeri portföylerinin otomatik dağılımına ilişkin model önerisi geliştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; talep yönündeki kavramlar ağırlıklı olmak üzere işgücü piyasasının kavramlarına ana hatlarıyla yer verilmiş, genel olarak KİK'lerin hizmetlerine ve işverenlere yönelik hizmetlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde; işverenlere hizmet sunumunda kullanılan araçlar ve uygulamalar, hizmet sunumundaki yaklaşımlar, personel politikası gibi konular uluslararası bir bakış açısıyla değerlendirilmiş, seçilmiş ülke uygulamaları da benzer açılardan ele alınarak incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise; İŞKUR'un iş ve meslek danışmanlığı hizmeti ile portföy sistemi ve özelinde işyeri portföyü anlatılmış, anket sonuçları üzerinden portföy dağıtımında yaşanan sıkıntılar ve çözüm önerileri aktarılmıştır. Ayrıca, işyeri portföy dağılımı için seçilen il özelinde model önerisine yer verilmiş ve sonuçta hem işverenlere sunulan hizmetlerin etkinliğinin artırılmasına hem de işyeri portföy dağılımına ilişkin öneriler ortaya konulmuştur.

[2] Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme); Norman, Ulf; "Arbetsförmedlingen Employer Services", 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme); Soudan, Pierre; "ACTIRIS Employers' Services", 17.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme); Galehr, Claudia; "Public Employment Service Austria (AMS) Service for Enterprises", 10.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KAMU İSTİHDAM KURUMLARINDA İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMETLERE GENEL BAKIŞ

1.1 İŞGÜCÜ PİYASASI

Bir ekonominin dört piyasadan oluştuğu kabul edilmektedir: mal arzı ve mal talebinin karşılaştığı mal piyasası, tahvil arzı ve tahvil talebinin karşılaştığı tahvil piyasası, para arzı ve para talebinin karşılaştığı para piyasası ve emek arzı ve emek talebinin karşılaştığı işgücü piyasası.[3] Modern ekonomide, insanların günlük yaşamlarının çok önemli bir kısmı işgücü piyasası içerisinde geçmektedir. Bireylerin işgücü piyasasında emeklerini satarak gelir elde etmeleri şeklindeki maddi boyutunun yanı sıra, bu piyasadaki faaliyetlerine göre günlük yaşamlarını, sosyal yaşamlarını belirlemeleri şeklindeki manevi boyutu da yadsınamaz önemdedir. İşgücü piyasasını diğer piyasalardan ayıran birçok önemli faktör bulunmaktadır ve bunlardan en önemlisi; bir ürünün alınıp satıldığı piyasadan farklı olarak işgücü arzında bulunan çalışanın emeğinin, kişinin kendisinden ayrılmaz bir parça olmasıdır. Bu nedenle de maddi boyutun yanı sıra çalışma koşulları, sosyal avantajlar gibi manevi unsurlar işgücü piyasasını diğer piyasalardan daha kompleks bir yapıya büründürmektedir.

İşgücü piyasası hakkında genel bir tanımlama bulunmamaktadır. Ancak işgücü piyasasını; işgücü satıcıları ile alıcılarının, fiyatları ve işgücü hizmetlerinin dağılımını belirlemek için bir araya geldikleri ortamı tanımlamak üzere kullanılan analitik bir kurgu olarak ifade etmek mümkündür.[4] Kısacası işgücü piyasası; işgücü arzı ve işgücü talebinde bulunan tarafların özellikleri, tercihleri, beklentileri, istekleri, motivasyonları, sınırlılıkları vb. unsurlar çerçevesinde karşılaştıkları ve sonucunda ücretler, çalışma koşulları, işgücü hizmetlerinin dağılımı, istihdam gibi faktörlerin belirlendiği bir soyutlama olarak tanımlanabilmektedir.

---

[3] Öz, Volkan; **Açık İş Oranının Seçilmiş Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde Hesaplanma Yöntemi ve Türkiye İçin Alternatif Bir Metodoloji Önerisi**, (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi), Türkiye İş Kurumu, Ankara 2013, s. 3

[4] Elliott, Robert F.; **Karşılaştırmalı Çalışma Ekonomisi**, Çev.: Mehmet Beşeli, Seyhan Erdoğdu, Arif Geniş, Fatih Güngör, Gülay Toksöz, Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Yayın No: 210, 1997, s.4

1.2 İŞGÜCÜ PİYASASINDA ARZ VE TALEP

1.2.1 İşgücü Arzı

İşgücü arzı, üretim sürecindeki insan girdisini ifade etmek üzere kullanılan bir terimdir. Bireylerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan bir üretim faktörünün arzıdır. İşgücü arzının nasıl ölçüleceğine ilişkin çeşitli yollar mevcuttur ancak çoğunlukla ya bireyin çalışmayı istediği saatler açısından bireysel düzeyde ölçülebilmekte ya da çalışmak isteyen birey sayısı açısından ölçülebilmektedir.[5]

İşgücü arzı niceliksel ve niteliksel açıdan ele alınacak olursa, işgücü arzının niceliğini çalışma çağındaki nüfusun büyüklüğü, niteliğini ise çalışan nüfus içerisindeki bireylerin motivasyonları, tavırları, yetenekleri ve vasıfları belirlemektedir.

1.2.2 İşgücü Talebi

İşgücü talebinin miktarı, işgücü piyasasının iki tarafından birini oluşturan firmaların, üretim sürecinin teknik yapısı, işgücünün ürettiği ürünlerin satışından doğan hasılat ve üretim faktörlerinin fiyatları gibi bileşenler tarafından belirlenmektedir. İşgücü talebi, türemiş bir taleptir. Yani işgücünün ürettiği nihai ürüne olan talepten türemektedir.[6] İşgücünün ürettiği ürüne talep arttıkça işgücü talebi artmakta; işgücünün ürettiği ürüne olan talep azaldıkça ise işgücü talebi de azalmaktadır.

1.2.3 İşgücü Piyasasında Denge

İşgücü piyasasını oluşturan iki ana faktör olan bireyler ve firmaların, diğer bir deyişle işgücü arz ve talebinin kesiştiği noktada işgücü piyasası dengesi oluşmaktadır. Bu denge noktasında denge ücret düzeyi ve denge istihdam düzeyi belirlenmektedir.

Neoklasik iktisadın kurucusu olan ve döneminin en etkili iktisatçılarından biri kabul edilen Alfred Marshall, işgücü piyasası arz ve talebine ilişkin olarak şu ifadeleri kullanmaktadır:

> *"Talep ve arz, ücretler üzerinde aynı derecede etkide bulunurlar; hiçbirinin üstünlüğü yoktur; bir makasın iki ağzını ya da bir kemerin iki ayağını oluştururlar."*[7]

Kamu istihdam kurumlarının ortaya çıkış sebebi, iş arayan ve işverenin buluşması noktasında aracılık yapmak, iş arayana uygun iş, işverene ise uygun eleman bulmaktır.

---

[5] Elliott; **a.g.e.**, s.23
[6] Elliott; **a.g.e.**, s.208-209
[7] Marshall, Alfred; **Principles of Economics**, 1890, s.442; aktaran Elliott; **a.g.e.**, s.208

Devlet tarafından alınan ekonomik önlemler sonucu oluşturulan istihdam olanakları, işsizlerle eşleştirilebilirse bir anlam ifade etmektedir. Aksi takdirde sadece istihdam olanakları oluşturmak işsizliğin çözümünde yararlı olmayacaktır. Dolayısıyla, KİK'lerin işgücü arzı ve talebini uyumlaştırması ve eşleştirmesinin önemi açıktır. Türkiye'de bu görev, İş Kanununun 90 ıncı maddesinde "İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, Türkiye İş Kurumu ve bu hususta izin verilen özel istihdam bürolarınca yerine getirilir." ifadesiyle belirtilmektedir.[8]

1.3 İŞVEREN

İşgücü piyasasının talep yönlü kavramları olarak işveren ve alt işveren kavramları iş yasaları çerçevesinde aktarılmaktadır.

1.3.1 İş Yasalarında İşveren Tanımları

Çalışma hayatının genel çerçevesi, 4857 sayılı İş Kanunu ile çizilmiştir. Kanunun "Amaç ve Kapsam" başlıklı 1 inci maddesinde belirtildiği üzere, amaç; işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir ve Kanunun 4 üncü maddesinde sayılan istisnalar dışındaki bütün işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine ve işçilerine faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanmaktadır.

İş yasalarında işveren kavramının tanımı, işçi kavramı üzerinden yapılmaktadır. İş Kanununun 2 inci maddesinin 1 inci fıkrasında "... , işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren … denir." ifadesine yer verilmektedir.[9]

854 sayılı Deniz İş Kanunu; denizlerde, göllerde ve akarsularda Türk Bayrağını taşıyan ve yüz ve daha yukarı grostonilatoluk* gemilerde bir hizmet akti ile çalışan gemiadamları ve bunların işverenleri hakkında uygulanmaktadır ve 2 inci maddesinin

---

[8] **4857 Sayılı İş Kanunu,** RG. 10.6.2003-25134

[9] **İş Kanunu**

*****4490 sayılı Türk Uluslararası Gemi Sicili Kanunu ile 491 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun "Tanımlar" başlıklı 2 inci maddesinin (h) bendinde tanımlanan ifade:

"h) Gros Tonilato: Bu hacim, geminin güverte altı ve güverte üstü bütün kapalı yerlerinin hacmini (2.83m3=1 gros tonilato) ifade eder."

(A) bendinde belirtildiği üzere "Gemi sahibine veya kendisinin olmayan bir gemiyi kendi adına ve hesabına işleten kimseye "işveren" denir".[10]

5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun (Basın İş Kanunu), 1 inci ve 4 üncü maddelerinde dolaylı olarak işvereni tanımlamıştır. 1 inci maddede "Bu Kanun hükümleri Türkiye'de yayınlanan gazete ve mevkutelerle* haber ve fotoğraf ajanslarında her türlü fikir ve sanat işlerinde çalışan ve İş Kanunundaki "işçi" tarifi şümulü haricinde kalan kimselerle bunların işverenleri hakkında uygulanır." ifadesine yer verilirken, 4 üncü maddesinde ise "Gazeteci ile kendisini çalıştıran işveren arasındaki iş akdinin yazılı şekilde yapılması mecburidir." ifadesine yer verilerek, bir iş akdine dayanarak işçi (gazeteci) çalıştıran kişilerin işveren sayıldığı belirtilmektedir.[11]

6536 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 2 inci maddesinin 1 inci fıkrasının (e) bendinde "İşveren vekili: İşveren adına işletmenin bütününü yönetenleri ifade eder.", aynı maddenin 2 inci fıkrasında "İşveren vekilleri, bu Kanunun uygulanması bakımından işveren sayılır.", 3 üncü fıkrasında ise "Bu Kanunun uygulanması bakımından işçi, işveren ve işyeri kavramları 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanununda tanımlandığı gibidir." ifadelerine yer verilmektedir.[12]

Görüldüğü üzere, genel çerçeve olan İş Kanununda yapılan işveren tanımına diğer iş yasalarında da çok az ifade farklılıklarıyla bağlı kalınmakta ve hemen hemen ortak bir işveren kavramına yer verilmektedir.

1.3.2 Alt İşveren

Asıl işveren-alt işveren ilişkisi İş Kanununun 2 inci maddesinin 6 ıncı fıkrasında "Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı

---

[10] **854 Sayılı Deniz İş Kanunu**, RG. 29.4.1967-12586

***Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük'te tanımlanan ifade: "Mevkute: Belli zaman aralıkları ile çıkan yayın, süreli yayın, periyodik.", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.569c0c2a828cb1.69623738, (17.01.2016)

[11] **5953 Sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun (Basın İş Kanunu),** RG. 20.6.1952-8140

[12] **6536 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu**, RG. 7.11.2012-28460

o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur." şeklinde düzenlenmektedir.[13] Ayrıca Alt İşverenlik Yönetmeliğinin 3 üncü maddesinin 1 inci fıkrasının (a) bendinde ise alt işveren ifadesinin tanımı şu şekilde yapılmıştır: "Alt işveren: Bir işverenden, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan, bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran gerçek veya tüzel kişiyi yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşları, … ifade eder".[14]

1.4 İŞYERİ

1.4.1 İşyeri Kavramı

İş Kanununun 2 inci maddesinin 1, 2 ve 3 üncü fıkralarında işyeri tanımına ve işyeri kavramının muhteviyatına ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur. 1 inci fıkrada yapılan tanımlamaya göre; işveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddi olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri denmektedir. 2 nci fıkrada, işverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçların da işyerinden sayıldığı belirtilmektedir. 3 üncü fıkrada ise 2 inci fıkrada sayılan unsurlara tekrardan vurgu yapılarak işyerinin; işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütün olduğu ifade edilmektedir.[15] Buna göre; işyeri, bir işveren tarafından mal veya hizmet üretimine yönelik teknik bir amacın gerçekleştirilmesi için maddi olan ve olmayan unsurlarla işgücünün bir araya getirildiği, işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlardan oluşan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür.[16]

Deniz İş Kanunu ve Basın İş Kanununda açık bir şekilde işyeri tanımı bulunmamakla birlikte iki Kanunun amaç ve kapsam maddelerinde işyeri sayılabilecek unsurlar hakkında ipucu verilmektedir. Bu doğrultuda Deniz İş Kanununa göre "gemi",

---

[13] **İş Kanunu**
[14] **Alt İşverenlik Yönetmeliği**, RG. 27.9.2008-27010
[15] **İş Kanunu**
[16] Süzek, Sarper; **İş Hukuku**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2009, s.174

Basın İş Kanununa göre ise "gazete ve mevkutelerle haber ve fotoğraf ajansları" işyeri olarak kabul edilmektedir.[17]

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununda ayrıca bir işyeri tanımı yapılmamış, 2 inci maddenin 3 üncü fıkrasında "Bu Kanunun uygulanması bakımından işçi, işveren ve işyeri kavramları 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanununda tanımlandığı gibidir." ifadesine yer verilmiştir.[18]

4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nda ise işyeri; İşsizlik Sigortası Kanunu kapsamında bulunan sigortalıların işlerini yaptıkları yerler olarak tanımlanmıştır.[19]

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 11 inci maddesinde "İşyeri, sigortalı sayılanların maddi olan ve olmayan unsurlar ile birlikte işlerini yaptıkları yerlerdir. İşyerinde üretilen mal veya verilen hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen işyerine bağlı yerler, dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden veya meslek eğitimi yerleri, avlu ve büro gibi diğer eklentiler ile araçlar da işyerinden sayılır." şeklinde tanımlanmıştır.[20]

213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun 156 ıncı maddesinde ise işyeri; "Ticari, sınai, zirai ve mesleki faaliyette işyeri; mağaza, yazıhane, idarehane, muayenehane, imalathane, şube, depo, otel, kahvehane, eğlence ve spor yerleri, tarla, bağ, bahçe, çiftlik, hayvancılık tesisleri, dalyan ve voli mahalleri, madenler, taş ocakları, inşaat şantiyeleri, vapur büfeleri gibi ticari, sınai, zirai veya mesleki bir faaliyetin icrasına tahsis edilen veya bu faaliyetlerde kullanılan yerdir." şeklinde tanımlanmıştır.[21]

Türkiye'de işyerlerine ilişkin bilgiler, çeşitli kamu kurum ve kuruluşları tarafından tutulmaktadır: Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), İŞKUR, Belediyeler, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Esnaf ve Sanatkâr Odaları, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

---

[17] **Deniz İş Kanunu; Basın İş Kanunu**
[18] **Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu**
[19] **4447 Sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu,** RG. 8.9.1999-23810
[20] **5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu,** RG. 16.6.2006-26200
[21] **213 Sayılı Vergi Usul Kanunu,** RG. 10.1.1961-10705

(TOBB).[22] İşyeri kayıtları birçok kamu hizmetine katkıda bulunmaktadır ve istihdama aracılık hizmetleri açısından kayıtları tutan kurum İŞKUR'dur. İŞKUR'un kendine özgü bir işyeri tanımı bulunmaktadır. Bu tanım işyerlerini işveren olarak tanımlamaktadır. Şöyle ki İŞKUR zorunlu istihdamın takibinde aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısını toplam işçi sayısına göre hesaplamaktadır. Dolayısıyla aynı işverenin sahip olduğu işyerleri tek bir işyeri olarak kabul edilmektedir. SGK'ya göre ise bir işverenin sahip olduğu birden fazla işyerinin tamamı ayrı işyeri sayılmakta ve bu işyerlerinin her birine ayrı SGK işyeri numarası verilmektedir.[23]

1.4.2 İşyeri-İşletme Ayrımı

İşyeri ve işletme kavramları arasındaki fark, bu iki kavramın amaçlarının farklı olmasından ve birinin diğerinden daha geniş bir anlam taşımasından kaynaklanmaktadır.

"Teknik amaç" ve "iktisadi amaç" olarak ifade edilebilecek bu amaçlar çerçevesinde; işyerleri temel olarak mal veya hizmet üretimine yönelik teknik bir amaç barındırmakta iken, işletmeler ise amaçlarını çoğunlukla iktisadi olarak belirlemekte ve kâr amacı gütmektedirler.

Anlam açısından ise, işletmelerin işyerlerine kıyasla daha geniş bir anlamı bulunmaktadır. İşletmeler tek bir işyerinden oluşabilecekleri gibi birden çok işyerinden de oluşabilen yapılardır. Örneğin; bir bankanın şubeleri gibi.

Dolayısıyla işletme, işyerinden farklı olarak, iktisadi bir amacın gerçekleştirilebilmesi için bir işverene ait birden fazla (veya bir) işyerinin örgütlenmesinden oluşan bir birim şeklinde tanımlanabilmektedir.[24]

1.4.3 Büyüklüğüne Göre İşletme Türleri

İşletmeler büyüklük, faaliyet alanı, üretilen malların niteliği, işletme sahibi, kullanılan üretim teknolojileri ve hukuki yapıları gibi birçok faktöre göre farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedir. Bu başlık altında büyüklüklerine göre işletme türleri ifade edilmektedir.

---

[22] İlhan, Doğanay N.; **Türkiye'de İşyeri Kayıtları ve İŞKUR**, (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi), Türkiye İş Kurumu, Ankara 2013, s. 24-49
[23] İlhan; **a.g.e.**, s.80
[24] Süzek; **a.g.e.**, s.179

İŞKUR'da da EUROSTAT'ın büyüklüklerine aşağıdaki gibi sınıflandırdığı işletme grupları kullanılmaktadır[25]:

- **Mikro İşletmeler:** 10'dan az çalışanı olanlar.
- **Küçük İşletmeler:** 10-49 çalışanı olanlar.
- **Orta Ölçekli İşletmeler**: 50-249 çalışanı olanlar.
- **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)**: 1-249 çalışanı olanlar. (Mikro+Küçük+Orta Ölçekli İşletmeler)
- **Büyük İşletmeler**: 250 ya da daha fazla çalışanı olanlar.

Dünya genelinde birçok ülkede, mikro işletmelerin tüm işletmeler içerisindeki payı oldukça yüksektir. Bunu küçük işletmeler takip etmektedir.[26] Türkiye'de de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (1-249) toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın da %74,2'sini oluşturmaktadır. [27]

1.4.4 Merkez-Şube Kavramları

Merkez ve şube kavramları, Ticaret Hukuku ve İş Hukuku açısından farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu kavramların Ticaret Hukuku açısından anlamı, merkez ve şubelerin ticaret siciline tescilleri, merkezi Türkiye'de veya yurtdışında bulunan ticari işletmelerin şubelerinin tescilleri, unvanların kullanımı ve kullanılış biçimleri gibi çeşitli alanlarda ortaya çıkmaktadır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda merkez ve şube kavramlarının tanımları yapılmamıştır. Ancak bir tanım bulunmasa dahi hâkim görüşe göre merkez kavramı, işletmenin idari, hukuki, ticari faaliyetlerinin toplandığı ve yürütüldüğü yer olarak tanımlanmakta; şube kavramı ise iç ilişkilerinde ve örgütlenmesinde merkeze bağlı, merkezle aynı ticaret unvanı ve aynı iştigal alanına sahip olan, merkezle birlikte aynı gerçek veya tüzel kişi tacire ait ve yetkilendirildiği bölgede dış ilişkilerinde bağımsız bir işyeri niteliğinde olan birim olarak tanımlanmaktadır.[28]

İş Hukuku açısından ise merkez ve şube kavramları, özellikle engelli ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu bulunan işyerlerinin çalışan sayılarının tespitinde önem arz etmektedir. İş Kanununda engelli ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu

---

[25]http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme, (17.01.2016)

[26] Dietz, Martin-Holger Bähr-Christopher Osiander; "PES Recruitment Services for Employers", **European Commission**, Discussion Paper, Belgium, Brussels, March 2014, s.4

[27] TÜİK; **Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri**, 2015, http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=21864, (17.01.2016)

[28] Pişkin, Ufuk; **Ticaret Hukuku**, Ankara Kariyer Yayınları, 2.Baskı, 2016, s.8

düzenlenmiştir. Buna göre; "İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu veya 16/6/1927 tarihli ve 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21 inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananları meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır."[29]

İŞKUR açısından merkez ve şube kavramları, işyeri kayıtları açısından önem arz etmektedir. Aynı il içerisinde aynı işverene ait birden fazla faaliyet gösteren işyeri var ise bu işyerlerinden bir tanesinin merkez işyeri olarak, diğer işyerlerinin ise bu merkez işyerinin altında şube işyeri olarak kaydedilmesi gerekliliği bulunmaktadır.[30] İşyeri kaydı tutarken işyerlerini merkez ve şube ayrımına tabi tutan İŞKUR, zorunlu istihdam kapsamındaki engelli ve eski hükümlülerin takibini merkezler üzerinden yapmaktadır çünkü sistemde işverenin sahip olduğu şubeler sadece kayıt olarak yer almakta, çalışan sayıları sıfır olarak görünmekte ve çalışan sayıları merkez kabul edilen işyerinin çalışan sayılarına eklenmektedir.[31]

1.5 KAMU İSTİHDAM KURUMLARININ İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMETLERİ

Kamu istihdam kurumlarının işverenlere yönelik sunduğu hizmetler uluslararası bir bakış açısıyla, seçilmiş bazı ülkeler üzerinden ikinci bölümde detaylı olarak aktarılmaktadır. Burada işverenlere yönelik sunulan KİK hizmetleri genel hatlarıyla ele alınmakta, İŞKUR bünyesinde işverenlere sunulan hizmetler hakkında da bilgiler verilmektedir.

---

[29] **İş Kanunu**
[30] http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/kayit.aspx, (15.03.2016)
[31] İlhan; **a.g.e.**, s.87

1.5.1 İşverenlere Yönelik Hizmetler

KİK'ler tarafından sunulan temel hizmetler WAPES-IDB işbirliğiyle 2014 yılında yapılan bir araştırmada, şu şekilde kategorize edilmiştir[32]:

- İş bulmaya aracılık,
- İşgücü piyasası bilgilendirmesi/istatistikler sunulması,
- İş arayanlar ve işverenler için (aktivasyon önlemleri dahil) aktif işgücü piyasası politikaları,
- İşsizlik yardımlarının idaresi ve yönetimi,
- Diğer yardımların idaresi,
- İşgücü göçü,
- Diğer önlemler.

KİK'lerin genellikle işgücü piyasasının arz tarafına odaklanma eğilimi nedeniyle daha bireyselleşmiş bir yaklaşımla iş arayanların işe yerleştirilmesinde başarı yakalanmaya çalışılmıştır. Ancak son yıllarda çoğu KİK, çalışma modellerini iş arayandan işverene doğru değiştirmektedir çünkü işveren taleplerinin de işe yerleştirme başarılarının istenen seviyeye ulaşmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İş arayanlara sunulan hizmetler birçok ülkede geniş bir hizmet yelpazesinde sunulmaktadır ancak benzer durumun teşvik ve sübvansiyonlar dışında işverenler için de geçerli olduğunu söylemek güçtür. KİK'ler aktif işgücü piyasası politikaları (AİPP'ler) uygulayarak ve işbirliği yaparak, kariyere odaklanıp iş arayanlara danışmanlık yaparak bu alandaki hedeflere katkı sağlamaktadır ancak bu arz yanlı önlemler istihdamı artırmak ve işverenlerin istihdam ihtiyaçlarını karşılamak için yetersiz görülmektedir. Daha fazla talep taraflı hizmet paketine doğru bir geçiş savunulmaktadır.[33]

İşgücü piyasasında güçlenebilmek ve tam ve etkin biçimde görevleri yerine getirebilmek için işverenlerle aktif bir işbirliği ve etkin bir iletişim gerekmektedir. KİK'ler iş arayanları yerleştirebilecekleri açık işlerin sağlanması ve iş arayanlar konusundaki bazı önyargıları, tutumları değiştirmek hususlarında işverenlere bağımlı olduklarının farkındadırlar. İşverenlerle güçlü çalışma ilişkilerinin sürdürülmesi;

---

[32] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **The World of Public Employment Services**, 2015, s.33

[33] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.3

ekonomik gelişmeyi sağlamak ve sürdürmek, istihdamı artırmak, eşleştirme sorunlarını asgari seviyeye indirmek, özel politika gerektiren gruplar için işe yerleştirme olanakları oluşturmak ve yeni ve aranan beceriler hakkında işgücü piyasası bilgisi edinmek anlamında son derece önemlidir.

Birçok KİK, işverenlerle genellikle yerel seviyede yürütülen uzun süreli ilişkilere sahiptir. Ancak yine de hem daha fazla işverene hizmet sunma hedefini başarmak hem de kamu istihdam kurumları hakkındaki negatif algıları kırmak amacıyla işverenlerle KİK'ler arasındaki etkileşimi geliştirmek için devam eden bir ihtiyaç bulunmaktadır.[34]

Üst politika belgelerinde de işverenlere yönelik hizmetlere ağırlık verilmeye başlanmış, örneğin Avrupa 2020 Strateji Belgesinde kamu istihdam hizmetlerinin işgücü piyasasının talep tarafına daha fazla odaklanması gerekliliği şu şekilde belirtilmiştir:[35]

> "*Kamu İstihdam Kurumları işgücü piyasasının talep tarafına daha fazla odaklanmak zorundalar çünkü işverenler artan istihdam zorluklarıyla yüzleşmekteler. Özellikle KOBİ'ler sıklıkla KİK'lerden daha yoğun destek alma ihtiyacı duymaktalar.*
>
> *Artan istihdam zorlukları göz önüne alındığında, iş arayanların etkin ve kapsayıcı aktivasyonu, işverenlerin nitelikli bir yardımıyla ve işgücü talebinin derinden anlayışıyla kombine edilmelidir. İşverenlerin ihtiyaçlarına artan derecede dikkat göstermek ayrıca işsizler için de faydalıdır çünkü kariyerlerini gerçek ve gerçekçi öngörüler doğrultusunda yönlendirmede daha iyi yardım almış olacaklardır. Şirketlerle yakın işbirliği, hassas gruplardaki iş arayanların istihdamı için ek fırsatlar oluşturulmasına da izin verir."*

Dünya'daki Kamu İstihdam Kurumları tarafından sunulan temel hizmetlerin, ülkelerin kendi toplumsal ve ekonomik koşullarına göre bazı ufak değişiklikler gösterse de genel olarak birbirine benzer olması durumu, KİK'lerin işverenlere sundukları hizmetlerde de geçerlidir. Jaap de Koning ve José Gravesteijn'e göre, KİK'ler tarafından işverenlere sunulan hizmetler şunlardır:[36]

- İşgücü piyasası bilgilerini toplama ve sunma,
- Açık işleri belirleme ve ilan etme-sunma,

---

[34] Tubb, Helen-Ellen Murray; "PES to PES Dialogue Report 2012-Dissemination Conference: Results from the Second Year of the PES to PES Dialogue Programme", **European Commission**, October 2012, s.9

[35] European Commission; **Public Employment Services' Contribution to EU 2020**, PES 2020 Strategy Output Paper, 2012a, s.1-4

[36] Koning, Jaap de-José Gravesteijn; "Peer Review- Effective Services for Employers", **European Commission**, Comparative Paper, January 2012, s.3-4

- İşe alım hizmetleri,
- İnsan kaynakları danışmanlığı,
- AİPP'ler ve teşvikler hakkında bilgi ve tavsiye,
- Özel politika gerektiren gruplar ve uzun süreli işsiz iş arayanlar için destek,
- Geniş çaplı-toplu işten çıkarmalar için hızlı tepki ve yeniden düzenleme,
- İş Kanunuyla ilgili yasal tavsiye ve destek,
- Diğer hizmetler.

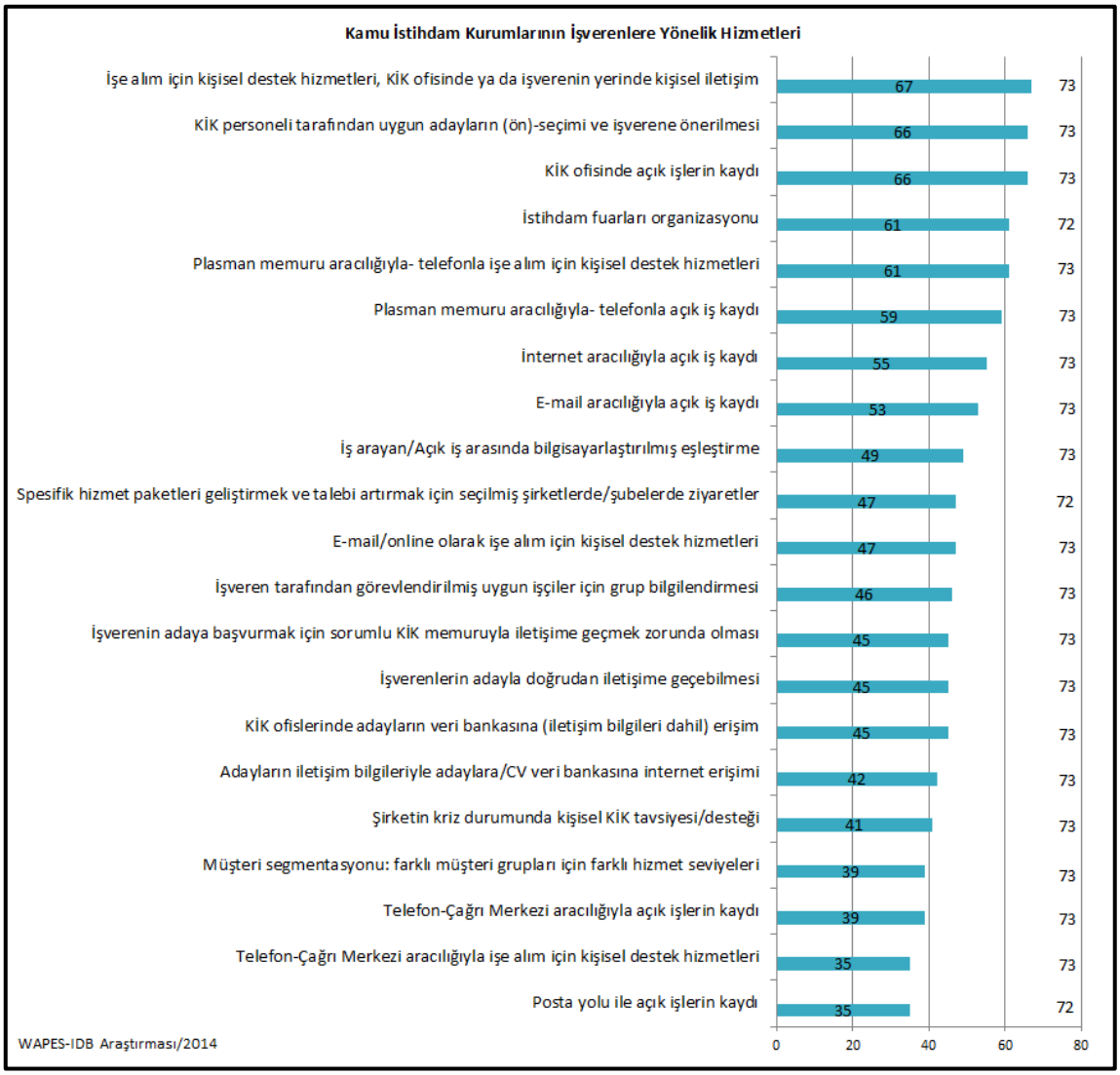
Bir başka çalışmada ise birçok KİK için ortak olduğu ifade edilen işveren hizmetleri şu şekilde sıralanmaktadır:[37]

- Açık iş ilanlarının hazırlanması,
- Açık iş ilanlarının yayınlanması/ilan edilmesi,
- İşe alım faaliyetleri,
- AİPP'ler ve teşvikler hakkında danışmanlık ve bilgilendirme,
- İstihdam fuarları,
- Yuvarlak Masa Toplantılar (Round Tables),
- İşverenlere ziyaretler,
- Adayların ön-seçimi ya da bir işveren için istihdam fuarları,
- İşverenlerle toplantılar (danışmanlık ya da bilgilendirme),
- Sosyal diyalog toplantıları,
- İşgücü piyasası araştırmaları,
- Online açık iş kaydı,
- Otomatik aracılık sistemleri,
- Online aracılık sistemleri,
- Çağrı Merkezi,
- Konferanslar, seminerler.

WAPES-IDB işbirliğiyle 2014 yılında yapılan araştırmada[38], 105 ülkenin KİK'ine sorular yöneltilmiş, 73 KİK'ten yanıt alınmıştır. Bu doğrultuda, KİK'lerin temel işveren hizmetlerine ilişkin sonuçlar Şekil 1'de gösterildiği gibi olmuştur:

[37] Kristina, Fleischer; "Successful Service Delivery Ways of Working With Employers", **Croatian Employment Service**, September 2013, s.6
[38] **WAPES-IDB Survey**, 2014

Şekil 1: Kamu İstihdam Kurumlarının İşverenlere Yönelik Hizmetlerine İlişkin Araştırma



Kaynak: WAPES, Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15, WAPES World Congress, İstanbul, 2015 (Yazar tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır.)

İşverenlere en sık sunulan hizmetler, eşleştirme için klasik destek tedbirleridir. Kurum ofislerinde kişisel danışmanlık ya da bir işveren sitesi aracılığıyla uygun adayları bulma/işe alma için kişisel destek hizmetleri ve Kurum personeli tarafından işverenler için uygun adayların ön seçimi ve teklif edilmesi, bahsi geçen 73 KİK'in neredeyse hepsi (67 ve 66) tarafından sağlanan hizmetlerdir. Bu hizmetlerin telefonla ve işe yerleştirme memuru ya da çağrı merkezi çalışanı tarafından sunumu, yüzyüze/kişisel iletişimden daha azdır. İşe yerleştirme memuru aracılığıyla telefon hizmeti 61 KİK tarafından sağlanırken, çağrı merkezi işe yerleştirme hizmetleri sadece 35'i tarafından

sağlanmaktadır. E-mail, 47 kurumda işverenle ilgili istihdam hizmetleri için kullanılmaktadır.[39]

Açık işleri ilan etme ve istihdam fuarlarının yanı sıra, işverenlere yönelik hedeflenmiş saha ziyaretleri ve grup bilgilendirmesi de KİK'ler tarafından çok sıklıkla kullanılan spesifik işveren hizmetleridir. Bütün katılımcıların neredeyse 3'te 2'si tarafından saha ziyaretleri ve grup bilgilendirmesinin her biri kullanılmakta ve her iki tedbir de özellikle Avrupa'da geniş bir biçimde kullanılmaktadır (saha ziyaretleri: 2014'te %80, 2011'de %91). Buna karşın, önceden belirlenmiş müşteri grupları şeklinde işverenlere farklı yoğunlukta ve düzeyde hizmet sağlamak, hizmet sunum yöntemleri açısından dünya genelinde çok tercih edilmeyen yöntemler içinde yer almaktadır.[40]

KİK'lerin işverenlere yönelik hizmetleri, işyerinin çalışanlarının eğitiminden, insan kaynakları yönetimi danışmanlığına kadar uzanmaktadır.[41] Koning ve Gravesteijn'in yaptığı bir çalışmadaki 15 ülkede, KİK'ler işveren hizmetleriyle ilgili olarak kendi rollerini önem sırasına göre şöyle sıralamaktadırlar:[42]

- Aracılık hizmetleri ve açık işlerin doldurulması,
- İşgücü piyasası danışmanlığı,
- İş arayanların ihtiyaçlarını belirlemede ortak olunması,
- İK danışmanlığı.

1.5.2 İŞKUR'un İşverenlere Yönelik Hizmetleri

Türkiye İş Kurumu'nun geçirdiği değişim ve dönüşümün temelleri 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu'na dayanmaktadır. İstihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere kurulan İŞKUR, yeni yasa ile görev alanı genişletilerek klasik iş ve işçi bulma hizmetlerinin yanı sıra, aktif ve pasif işgücü politikalarını uygulayabilecek bir yapıya da kavuşturulmuştur.[43]

---

[39] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.40
[40] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.40
[41] OECD; **Strengthening Public Employment Services**, G20 Employment Working Group Istanbul, Turkey, 2015, s.5
[42] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.4
[43] http://www.iskur.gov.tr/kurumsalbilgi/kurum/tarihce.aspx (09.01.2016)

İŞKUR'un temel hizmetleri şu şekilde belirtilebilmektedir[44]:

- İşverenlerin açık işlerini alma ve ilan etme,
- İşe yönlendirme,
- Yurtiçi ve yurtdışı iş ve işçi bulmaya ve yurtdışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etme, yurtiçi ve yurtdışı işe yerleştirme,
- Tarım işlerinde ücretli iş ve işçi bulma aracılığına izin verme ve kaldırmaya ilişkin işlemleri yapma,
- İstihdam fuarları ve kariyer günleri düzenleme,
- Özel istihdam bürolarına ilişkin Kuruma verilen görevleri yerine getirme,
- Aktif işgücü piyasası programları uygulama (Mesleki Eğitim Kursları, İşbaşı Eğitim Programları, Girişimcilik Eğitim Programları, Toplum Yararına Programlar),
- Teşvikler ve hibe destekleri sunma,
- İş ve meslek danışmanlığı hizmetleri sunma,
- Meslek araştırma-geliştirme çalışmaları ve iş ve meslek analizleri yapma,
- İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derleme, analiz etme, yorumlama ve yayınlama, işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizleri yapma, yaptırma (İşgücü Piyasası Araştırmaları, Açık İş İstatistikleri Araştırmaları),
- Pasif işgücü piyasası programları uygulama (İşsizlik Ödeneği, Kısa Çalışma Ödeneği, Ücret Garanti Fonu, İş Kaybı Tazminatı),
- İşsizlik sigortası fonu ve yönetimine ilişkin işlemleri yürütme.

İşveren olarak İŞKUR hizmetlerinden yararlanabilmek için internet üzerinden ya da şahsen Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlükleri ile Hizmet Merkezlerine başvurarak kayıt olunması gerekmektedir. Sisteme başvuru yapan kayıtlı işverenler; iş ilanı verebilmekte ve uygun gördükleri adayları istihdam etmekte, aylık işgücü çizelgelerini işleyebilmekte, toplu işten çıkış işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler.[45]

İŞKUR'un işverenlere yönelik hizmetlerini genel olarak şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Açık işleri alma ve ilan etme,

[44] **4904 Sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu,** RG. 5.7.2003-25159; Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu,** 2015, s.54
[45] http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/kayit.aspx, (15.03.2016)

- Yurtiçi ve yurtdışı işe yerleştirmede aracılık,
- İşveren danışmanlığı (işyeri ziyaretleri, açık işleri alma/karşılama, Kurum hizmetlerini tanıtma, yükümlülükler ve haklar hakkında bilgilendirme, kayıtlı olmayan işverenlerin kaydını alma, vs.),
- Aday ön-seçimi ve uygun adayın işe/kursa yönlendirilmesi,
- İşgücü Piyasası Araştırmaları,
- Kriz, iflas vb. durumlarda sağlanan destekler (Ücret Garanti Fonu, Kısa Çalışma Ödeneği),
- İşçi talebi olan işverenlerle birlikte düzenlenen Mesleki Eğitim Kursları,
- İşverenlerin mevcut çalışanlarına yönelik olarak işbirliği yoluyla düzenlenen çalışanların mesleki eğitimleri,
- İşbaşı Eğitim Programı (İEP),
- Teşvikler (İEP teşviği, engelli istihdamı teşviği, işsizlik sigortasından sağlanan teşvikler gibi),
- İstihdam Fuarları,
- İletişim Merkezi.

1.5.2.1 Açık İşleri Alma ve İlan Etme

Açık iş, işveren tarafından talep edilen işgücünü ifade etmektedir. İşverenler tarafından İŞKUR'dan karşılanmak üzere Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezlerine bildirilen işgücü kayıtlarıdır. İşverenler, Kurumun internet portalına üye olmak suretiyle doğrudan sisteme işgücü istemlerini kayıt edebildikleri gibi her türlü iletişim kanallarını/araçlarını kullanmak suretiyle Kuruma ileterek İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezleri personeli aracılığıyla da talebin açılmasını sağlayabilmektedirler.[46]

İşverenlerden alınan açık işler, gerek İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezi binasındaki panolarda gerekse İŞKUR İnternet Şubesinde yayınlanmakta/ilan edilmektedir. Kamu kurumları veya özel sektör firmalarında işçi statüsünde çalışmak üzere iş arayanlar, ister İnternet Şubesi isterse en yakın İŞKUR İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezi aracılığıyla sisteme üye olup, özgeçmişlerini kayıt ettikten sonra yine İnternet Şubesini kullanarak;

1. Kişisel bilgileriyle eşleşen iş ilanlarına doğrudan ulaşabilmekte,

[46] Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İşgücü İstemi, Eşleştirme ve İşe Yerleştirme Hizmetleri**

2. Yurtiçi iş ilanlarını arayabilmekte, kişisel bilgileriyle eşleşebilen ilanlara başvurabilmekte,
3. Yurtdışı iş ilanlarını arayabilmekte, yurtdışındaki işyerlerine işgücü sevk etmek isteyen işverenlerin iletişim bilgilerine ulaşarak kendileriyle doğrudan temasa geçebilmekte,
4. Bilgi sahibi olmak istedikleri memur ilanları vb. gibi yukarıdaki kapsamın dışında kalan diğer iş ilanlarına ulaşabilmektedirler.[47]

İŞKUR'a kayıtlı açık işler, kullanıcılar tarafından İl, İlçe, Kişisel Durum (Engelli, Eski Hükümlü, Normal, Terör Mağduru, Terörle Mücadelede Yaralanan), İlan Tarihi (Tümü, Son 24 Saat, Son 1 Hafta), Meslek, Öğrenim Durumu, İlan Numarası, İşyeri Türü (Tümü, Özel, Kamu, Yabancı İşveren, Bireysel İşveren) kriterleri bazında listelenebilmektedir.

Bakanlar Kurulu tarafından 23/12/2011 tarihinde kararlaştırılarak, 05/01/2012 tarih ve 28164 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren ve 2012-2016 yıllarını kapsayan İkinci Resmi İstatistik Programı ile birlikte, İŞKUR'a verilen "açık iş istatistiklerinin yılda 4 kez anket yoluyla derlenmesi" görevinin yerine getirilmesine yönelik olarak Açık İş İstatistikleri Araştırması gerçekleştirilmektedir. Açık İş İstatistikleri Araştırması; Türkiye'de işgücü piyasasının talep tarafındaki gelişmeleri yansıtabilecek, uluslararası standartlar ile uyumlu, kendi içerisinde tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği olan üçer aylık dönemler için açık iş istatistikleri derlemeyi amaçlayan ve İŞKUR tarafından yürütülen araştırmadır. Bu araştırma kapsamında kullanılan açık iş kavramı, idari kayıtlara dayalı olarak oluşturulan İŞKUR istatistiklerinde yer alan açık iş kavramından farklıdır. Araştırma kapsamındaki açık iş kavramı; henüz yaratılmış ve doldurulmamış ya da açık olmak üzere olan, işverenin işletmesi dışından uygun bir aday bulmak amacıyla aktif adımlar atmakta olduğu ve daha fazla adım atmaya hazırlandığı, işveren tarafından hemen ya da belirli bir dönem içerisinde doldurulmak istenen ücretli bir iş anlamına gelmektedir.[48]

1.5.2.2 Yurtiçi ve Yurtdışı İşe Yerleştirmede Aracılık

Türkiye'de iş ve işçi bulmaya aracılık görevi, ülkenin Kamu İstihdam Kurumu olan İŞKUR'dadır ve bu görevin en temel yasal dayanağı İş Kanununda yer almaktadır.

[47] http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isarayan/isarama.aspx, (15.01.2016)
[48] Türkiye İş Kurumu; **2015 Yılı Şubat Dönemi Açık İş İstatistikleri Araştırması Sonuç Raporu**, s.14

İş Kanununun 90 ıncı maddesinde "İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, Türkiye İş Kurumu ve bu hususta izin verilen özel istihdam bürolarınca yerine getirilir." ifadesiyle bu görev belirtilmektedir.

"İşe yerleştirme" hizmeti, açık işler için uygun bireyin belirlenerek işverene gönderilmesini müteakip işveren tarafından bireyin istihdam edilmesi sürecidir ve bütün KİK'lerde olduğu gibi İŞKUR'da da en temel görev; iş ve işçi bulmaya aracılık ederek işe yerleştirme hizmeti sunmaktır.[49]

25/6/2003 tarih ve 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanununun 9 uncu maddesinde hizmet birimlerinin görevleri sayılmış olup, İstihdam Hizmetleri Dairesi Başkanlığının görevleri arasında "3) İşgücünün yurtiçinde ve yurtdışında uygun oldukları işlere yerleştirilmesi ile işgücü talepleri için elverişli işçiler bulunmasına ve yurtdışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek."[50] şeklinde yer alan işe yerleştirme görevinin yurtdışı ayağı ise, Türkiye İş Kurumu Yurtdışında İşe Yerleştirme Hizmetine Dair Yönetmelik'te yurtdışındaki işlere işçi ve işçilere iş bulunması, işverenlerle işçiler arasında yapılacak olan hizmet akitlerine aracılık edilmesi ve yurtdışına gidecek işçilerin işlemlerinin yapılması şeklinde ifade edilmektedir.[51]

1.5.2.3 İşveren Danışmanlığı

İŞKUR'da işveren danışmanlığına ilişkin doğrudan bir tanımlama bulunmamaktadır. İşverenlere yönelik danışmanlık hizmeti sunma görevi şeklindeki ifadeler, gerek Kurum Kanununda gerekse İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri İşlemler El Kitabında yerini almaktadır. Ancak doğrudan "işveren danışmanlığı" ifadesi ise, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğinde geçmektedir. Söz konusu Yönetmeliğin 10 uncu maddesinin 1 inci fıkrasında İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığının görev, yetki ve sorumluluklarına yer verilmiş olup, aynı fıkranın (ç) bendinde ise;

"ç) İşyeri ziyaretleri ile işverenin kısa, orta ve uzun vadede eleman ihtiyaçlarının tespit edilmesini, işyerlerinin kurum kayıtlarına alınmasını, firmanın işe alım yöntemlerinin tespit

---

[49] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 54
[50] **İŞKUR Kanunu**
[51] **Türkiye İş Kurumu Yurtdışında İşe Yerleştirme Hizmetine Dair Yönetmelik,** RG. 16.02.2008-26789

edilmesini, personel seçimi ön elemesinin yapılmasını, kurum hizmetlerinin tanıtılmasını sağlayarak ***işveren danışmanlığı*** *hizmetlerinin sunulmasını sağlamak,"*[52]

ifadesi ile doğrudan işveren danışmanlığına atıfta bulunulmuştur.

İşveren danışmanlığı hizmetleri, İŞKUR tarafından sunulan iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin sac ayaklarından bir tanesidir ve Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezlerinde görevli yaklaşık 3800 İş ve Meslek Danışmanı aracılığıyla yürütülmektedir. İş ve Meslek Danışmanları, öğrencilerin meslek seçimlerine, İŞKUR'a kayıtlı iş arayanların iş bulmalarına, mesleki uyum problemlerini gidermelerine, mesleki becerilerini geliştirmelerine, mesleklerini/işlerini değiştirmelerine, işverenlerin ise mevzuat çerçevesinde bilgilendirilmeleri ile taleplerini karşılamalarına sistemli olarak yardım eden kişilerdir.[53]

İş ve Meslek Danışmanlarının, İŞKUR'a kayıtlı tüm iş arayanlara, işverenlere ve ayrıca öğrencilere daha etkin hizmet verebilmeleri amacıyla her bir Danışmana iş arayan, işveren ve okul portföyü atanması ve Danışmanların bu hizmeti portföy yönetimi yoluyla sunmaları, böylece her işsizin, işverenin ve okulun bir danışmanı olması sağlanmıştır.[54]

Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) ve İŞKUR tarafından hazırlanan İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı ile İş ve Meslek Danışmanlığı mesleğinin genel çerçevesi, mesleğin profili, ölçme, değerlendirme ve belgelendirme gibi hususlar belirlenmiştir. Söz konusu Standardın üçüncü bölümünde mesleğin profili anlatılmaktadır ve İş ve Meslek Danışmanlarının yerine getirmesi gereken görevlerine de yer verilmiştir. Buna göre; işverenlere yönelik danışmanlık faaliyetlerini yürütmek görevi altında şu alt görevlere yer verilmektedir:[55]

- İşyeri ziyareti hazırlıkları yapmak,
- İşyeri ziyareti yapmak,
- İşverenin kısa, orta ve uzun vadede eleman ihtiyacını tespit etmek,
- Firmanın işe alım yöntemlerini belirlemek,
- İşyeri ziyareti raporu hazırlamak,
- Personel seçimi ön elemesi yapmak,

---

[52] **Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği,** 15.10.2012 tarihli ve 415933 sayılı Bakan Onayı
[53] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı,** RG. 7.6.2011-27957 (Mükerrer)
[54] Türkiye İş Kurumu; İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notu**
[55] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı**

- İşe yerleşen bireylerin işe uyum takibini yapmak.

İşveren danışmanlığı kapsamında işyeri ziyaretleri ön plana çıkmaktadır ve bu ziyaretlerde işverenlere İŞKUR hizmetleri, teşvikler vb. hakkında bilgi verilmekte, Kuruma kayıtlı olmayan işverenlerin kaydı alınmakta, işgücü talepleri alınmakta ve karşılanması için çalışmalar yürütülmekte, yükümlülükleri ve hakları hakkında bilgilendirme yapılmakta, İŞKUR ile ilgili işlerini gerçekleştirme konularında yardımcı olunmaktadır. Kurumun "işyeri ziyareti" faaliyeti ile arttırmaya çalıştığı açık işler, istihdamın da önemli bir ayağını oluşturmaktadır.[56]

İŞKUR'da iş arayanlara hizmet sunumunda bulunmayıp, yalnızca işverenlere yönelik hizmet sunumunda görevli personel bulunmamaktadır. Yani danışmanların hem işverenlerle hem iş arayanlarla ilgilendikleri sistemi benimseyen yaklaşım mevcuttur. İşverenlere yönelik hizmet sunumu alanında uzmanlaşmış personel bulunmaması, yani sadece işverenlere hizmet sunan personel olmaması, işveren danışmanlığı olmadığı anlamına gelmemektedir.

İşveren danışmanlığı kapsamda, 2015 yılında 477.606 özel sektör işyeri ziyareti gerçekleştirilmiştir.[57]

1.5.2.4 İşgücü Piyasası Araştırmaları (İPA)

4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu'nun 3 üncü maddesinin (c) bendinde "İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, ... , işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak" görevi yer almaktadır.[58]

Bu doğrultuda işgücü piyasası ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik olarak İŞKUR tarafından 2007 yılından beri işgücü piyasası araştırmaları düzenli olarak yapılmaktadır. İşgücü Piyasası Araştırmaları ile[59];

- İşgücü piyasası ile ilgili periyodik bilgi elde etmek,
- İşgücü piyasasında mevcut ve gelecek dönemde meydana gelen veya gelmesi beklenen mesleki değişim ve gelişmeleri izlemek,
- İşgücü piyasasının talep yapısını ortaya koymak ve aktif istihdam politikalarına veri kaynağı teşkil etmek,

[56] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 53
[57] **İŞKUR Veri Tabanı,** 04.01.2016
[58] **İŞKUR Kanunu**
[59] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 95

- İŞKUR dışındaki kurum ve kuruluşların işgücü talebi hakkında bilgi ihtiyacını karşılamak mümkün olmaktadır.

1.5.2.5 Ücret Garanti Fonu (ÜGF)

Ücret Garanti Fonu; 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununa göre sigortalı sayılan kişileri hizmet akdine tabi olarak çalıştıran işverenin; konkordato ilan etmesi, işveren için aciz vesikası alınması, iflası, iflasın ertelenmesi nedenleri ile işverenin ödeme güçlüğüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, işçilerin iş ilişkisinden kaynaklanan üç aylık ödenmeyen ücret alacaklarını karşılamak amacı ile İşsizlik Sigortası Fonu kapsamında oluşturulmuş olan fondur. Fonun gelirleri, işverenlerce işsizlik sigortası primi olarak yapılan ödemelerin işveren payının yıllık toplamının yüzde biri ile bu primlerin değerlendirilmesinden elde edilen kazançlardan oluşmaktadır. Fon, İşsizlik Sigortası Fonu içerisinde farklı bir hesapta takip edilmektedir.[60]

1.5.2.6 Kısa Çalışma Ödeneği (KÇÖ)

Kısa çalışma; üç ayı geçmemek üzere, işyerinde uygulanan çalışma süresinin, işyerinin tamamında veya bir bölümünde geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılması veya süreklilik koşulu aranmaksızın en az dört hafta süreyle faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulmasıdır. Kısa Çalışma Ödeneği ise; işverenin kısa çalışma talebinin Kurumca uygun bulunması ve işçinin kısa çalışmanın başladığı tarihte, 4447 sayılı Kanunun 50 nci maddesine göre çalışma süreleri ve işsizlik sigortası primi ödeme gün sayısı bakımından işsizlik ödeneğine hak kazanmış olması halinde işçiye yapılan ödemedir.[61]

Kriz dönemleri ile zorlayıcı bir sebebin varlığı halinde işini kaybetme riski yaşayanların istihdamda kalmasını hedefleyen bu uygulama, hizmet akdi devam etmekle birlikte çalışma süresi azalan işçilere gelir desteği sağlayarak istihdamın korunması ve işsizliğin artmasının önüne geçilmesi konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca firmaların işgücü maliyetleri azaltılmakta, istihdamın devamlılığı sağlanmakta, gelecekteki muhtemel işe alım maliyetlerinin de önüne geçilmektedir.

[60] **Ücret Garanti Fonu Yönetmeliği**, RG. 28.6.2009-27272
[61] **Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik**, RG. 30.4.2011-27920

1.5.2.7 Mesleki Eğitim Kursları (MEK)

Herhangi bir mesleği olmayan, bir mesleği olmakla birlikte mesleğinde iş bulamayan veya mesleğinde yeterli olamayanların, niteliklerini geliştirerek istihdam edilebilirliklerini artırmak amacıyla düzenlenen meslek edindirme, geliştirme ve değiştirme eğitimleridir.[62]

Mesleki eğitim kursları, Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliğinin 10 uncu maddesinde belirtilen koşullara sahip hizmet sağlayıcılardan hizmet alımı veya işbirliği yapılmak suretiyle yürütülmektedir. Yıllık işgücü eğitim planında yer alan mesleklere ilişkin hizmet alımları; tespit edilen yaklaşık kursiyer başı ders saat maliyeti de dikkate alınarak ilgili Yönetmelikte belirlenen kriterler çerçevesinde, 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 22 nci maddesinin birinci fıkrasının (ı) bendi hükmü uyarınca doğrudan temin usulü ile yapılmaktadır. İşbirliği yönteminde ise, hizmet sağlayıcılar ilana tabi olmaksızın kurs teklifinde bulunabilmektedir ve bu durumlarda Kurum; kursiyer zaruri gideri, sigorta prim gideri ile eğitici gideri ve temrin giderlerinin veya Genel Müdürlükçe uygun bulunacak diğer eğitim giderlerinin bir veya birkaçını ya da tamamını içerecek şekilde işbirliği yöntemi ile kurs düzenleyebilmektedir. Hizmet sağlayıcılar ile işbirliği kapsamında kurs düzenlenebilmesi, Yönetmeliğin 12 nci maddesinde belirtilen istisnalar dışında, yüzde elli istihdam taahhüdü verilmesi şartına bağlıdır. Ayrıca, istihdamın korunması ve çalışanların mesleki sertifika sahibi yapılması amacı ile Kurum, çalışanlara yönelik olarak hizmet sağlayıcılarla işbirliği kapsamında mesleki eğitim kursları düzenleyebilmektedir. Düzenlenecek eğitimlerde eğitici gideri ve Genel Müdürlükçe uygun bulunacak diğer eğitim giderleri ödenebilmektedir. Bu kapsamda düzenlenen kurslara katılan kursiyerlere kursiyer zaruri gideri ödenmemekte ancak 5510 sayılı Kanunun 5 inci maddesinin birinci fıkrasının (e) bendi gereği ödenecek sigorta primleri Kurumca karşılanmakta ve kurs bitirme sertifikası verilmektedir.[63]

1.5.2.8 İşbaşı Eğitim Programı (İEP)

İşbaşı Eğitim Programı, katılımcılara mesleki deneyim kazandırmak üzere, Kurumca belirlenen asgari şartları taşıyan işyerlerinde işbaşında verilen eğitimlerdir. Kuruma kayıtlı işsizlerin yine Kuruma kayıtlı işyerlerinde, daha önceden edindikleri

[62] **Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği,** RG. 12.3.2013-28585
[63] **Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği**

teorik bilgileri uygulama yaparak pekiştirmeleri veya mesleki deneyim kazanmaları amacını taşımaktadır.[64]

İşbaşı eğitim programı, ilgili mevzuatı gereğince en az iki sigortalı çalışanı olan ve Kuruma kayıtlı işyerlerinde uygulanabilmektedir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun eki I, II, III ve IV sayılı cetvellerde yer alan kurum ve kuruluşlar ile belediyeler ve il özel idarelerinde ve Kurumca Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği kapsamında yaptırım uygulanan işyerlerinde yaptırım süresince işbaşı eğitim programı düzenlenmemektedir.[65] Kuruma kayıtlı işverenler, dernekler, vakıflar, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, meslek birlikleri, sendikalar, ticaret ve sanayi odaları, noterler vb. işverenler işbaşı eğitim programlarından faydalanabilmektedir.[66]

Belirlenen şartları taşıyan işverenler, kendilerine atanmış olan İMD veya görevlendirilmiş personel aracılığıyla ya da doğrudan İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezlerine giderek taleplerini iletebilmektedirler. Programa katılacak kişileri doğrudan kendileri seçerek program düzenleyebilmektedirler. Eğer işverenler tarafından program düzenlenecek kişi bulunamamışsa ve Kurumdan katılımcı talep edilmişse, kendilerinin belirlemiş olduğu özel şartları taşıyan kişiler arasından işverene yönlendirilen katılımcı adaylarından işverenler istedikleri kişileri seçerek program düzenleyebilmektedirler.[67]

İşverenlerden iki ile on arasında çalışanı bulunanlar bir; on bir ve üzerinde çalışanı olanlar ise fiili çalışan sigortalı sayısının onda biri kadar işbaşı eğitim programı katılımcısı talep edebilmektedir. İşverenlerce katılımcıların en az yüzde ellisinin program sonunda istihdamının taahhüt edilmesi durumunda, fiili çalışan sigortalı sayısının en fazla yüzde otuzuna kadar katılımcı talep edilebilmektedir. Program katılımcıları, yirmi dört ay içinde en fazla üç yüz yirmi fiili gün işbaşı eğitim programından yararlanabilmektedirler. Program süresi, günlük en az beş en fazla sekiz saat olmak üzere, haftalık kırk beş saatten, en fazla altı günden ve toplamda üç yüz yirmi fiili günden fazla olamamaktadır.[68]

---

[64] **Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği**
[65] **Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği**
[66]http://www.iskur.gov.tr/Portals/0/dokumanlar/isveren/10_soruda_isbasi_egitim_programi.pdf, (19.03.2016)
[67]http://www.iskur.gov.tr/Portals/0/dokumanlar/isveren/10_soruda_isbasi_egitim_programi.pdf, (19.03.2016)
[68] **Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği**

Katılımcıya Yönetim Kurulunca belirlenen katılımcı zaruri gideri ödenmektedir. Programlara devam edilen süre içinde 31/5/2006 tarihli ve 5510 sayılı Kanunun 5 inci maddesinin birinci fıkrasının (e) bendi kapsamında her bir katılımcı için tahakkuk edecek sigorta primleri Kurumca ödenmektedir.[69]

İşverenler, programa katılan işsizlere ve üniversite öğrencilerine işi öğreterek istihdam etmek istedikleri kişiyi işbaşında görme ve mesleki deneyim ve becerilerinin gelişip gelişmediğini gözlemleme şansına sahip olmakta ve bu sayede doğru işçiyi seçme imkanına kavuşarak hem işçi arama maliyetlerinden kurtulmakta hem de işçi ararken zaman kaybetmemektedir. Diğer yandan program kapsamında işverenlerin herhangi bir maddi yükümlülüğünün olmaması işverenlere işgücü maliyet avantajını da sağlamaktadır.[70]

İEP kapsamında işverenlere sunulan teşvikler, bir sonraki başlıkta anlatılmıştır.

1.5.2.9 Teşvikler

İŞKUR'un işverenlere yönelik faaliyetlerinden bir diğeri teşviklerdir. 2008 yılında yaşanan küresel mali krizin ardından Türkiye işgücü piyasası da olumsuz etkilenmiştir ve bu olumsuzluğu gidermek adına birtakım önlemler hayata geçirilmiştir. İstihdam paketleri, prim teşvikleri, aktif ve pasif işgücü piyasası programları aracılığıyla krizin etkileri azaltılmaya çalışılmış ve başarılı olunmuştur.

Kriz döneminde ağırlık verilen istihdam teşvikleri sonraki yıllarda da ihtiyaca göre şekillendirilerek devam ettirilmiştir. Türkiye'de şu anda yürürlükte olan 10 farklı sigorta primi teşviki bulunmaktadır. Bunlar[71];

- Beş puanlık prim indirimi,
- Yeni bölgesel teşvik sistemi,
- Yurt dışı istihdam teşviki,
- Engelli istihdamının teşviki,
- Kültür yatırımları teşviki,
- Ar-Ge yatırımları teşviki,
- Bölgesel yatırım teşviki,

[69] **Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği**
[70] http://www.iskur.gov.tr/Portals/0/Duyurular/10_soruda_isbasi_egitim_programi.pdf, (16.01.2016)
[71] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 14

- Kadınlar, gençler ve mesleki yeterlilik belgesi sahipleri için istihdam teşviki,
- İşsizlik ödeneği alanların istihdamı teşviki,
- İşbaşı eğitim programları teşvikidir.

Sayılan teşviklerden son üçünün finansmanı İŞKUR'un idaresinde olan İşsizlik Sigortası Fonu'ndan karşılanmaktadır.

Kadınlar, gençler ve Mesleki Yeterlilik Belgesi sahipleri için istihdam teşviki konusunda, 2011 yılında yasalaşan 6111 sayılı "Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"un 74 üncü maddesiyle 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununa Geçici 10 uncu madde eklenmiştir. Buna göre, 31.12.2015 tarihine kadar özel sektör işverenlerince işe alınan kişilerin, işverenin son 6 ayda çalıştırdığı ortalama işçi sayısına ilave olarak işe alınmaları kaydıyla, bu kişilerin özelliklerine göre sigorta primlerinin işveren hisselerine ait tutarın İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanması düzenlenmiştir. (28.12.2015 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 21.12.2015 tarihli ve 2015/8321 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 4447 sayılı Kanunun Geçici 10 uncu maddesinin uygulama süresi 31.12.2020 tarihine kadar uzatılmıştır).

Söz konusu düzenlemede sigorta prim teşviki şu şekilde uygulanmaktadır:

- Kadınlar ve 18-29 yaş arası erkekler için;
  - Mesleki yeterlik belgesi sahipleri 48 ay, İŞKUR'a kayıtlı işsiz olmaları halinde ilave 6 ay olmak üzere 54 ay,
  - Mesleki ve teknik eğitim veren okulları veya İŞKUR tarafından düzenlenen işgücü yetiştirme kurslarını bitirenler 36 ay, İŞKUR'a kayıtlı işsiz olmaları halinde ilave 6 ay olmak üzere 42 ay,
  - Mesleki yeterlilik belgesi olmayan ya da herhangi bir mesleki ve teknik eğitim veren okulu veya İŞKUR tarafından düzenlenen işgücü yetiştirme kurslarını bitirmeyenler 24 ay, ancak İŞKUR'a kayıtlı işsiz olmaları halinde ilave 6 ay olmak üzere 30 ay,
- 29 yaşından büyük erkekler için;
  - Mesleki yeterlik belgesi sahibi olanlar ve mesleki ve teknik eğitim veren okulları veya İŞKUR tarafından düzenlenen işgücü yetiştirme kurslarını

bitirenler 24 ay, İŞKUR'a kayıtlı işsiz olmaları halinde ilave 6 ay olmak üzere 30 ay,

- Mesleki yeterlilik belgesi olmayan ya da herhangi bir mesleki ve teknik eğitim veren okulu veya İŞKUR tarafından düzenlenen işgücü yetiştirme kurslarını bitirmeyen ancak İŞKUR'a kayıtlı işsiz olanlar 6 ay,

- Ayrıca;
  - Hâlihazırda hizmet akdi ile çalışanlardan, maddenin yürürlüğe girdiği tarihten sonra mesleki yeterlik belgesi alanlar veya mesleki ve teknik eğitim veren okulları bitirenler 12 ay olacak şekilde uygulanmaktadır.

Bu düzenlemeyle kadınlara, gençlere ve mesleki yeterlilik belgesi sahiplerine daha fazla teşvik verilerek dezavantajlı konumları iyileştirilmeye çalışılmış ve işverenlerin nitelikli personel alımı teşvik edilmiştir.[72]

İşsizlik Sigortası alanların istihdamının teşviki konusunda, 5921 sayılı ve 18.08.2009 tarihli "İşsizlik Sigortası Kanunu ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile 4447 sayılı Kanunda değişiklik yapılmıştır. Buna göre, işverenler işsizlik ödeneği alanları ilave istihdam yaratarak işe aldıkları takdirde, asgari ücret üzerinden hesaplanan sigorta primleri işçi ve işveren payı ile genel sağlık sigortası primi, kalan işsizlik ödeneği süresince Fondan karşılanmaktadır.[73]

İŞKUR'un son dönemde işverenler tarafından en çok ilgi çeken uygulamalarından bir tanesi olan işbaşı eğitim programıyla ilgili yapılan düzenleme ile programa katılan kişilere verilen ücret, net asgari ücret düzeyine çıkarılmıştır. 23 Nisan 2015 tarih ve 29335 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6645 sayılı Kanun ile 18 yaşından büyük, 29 yaşından küçük olanlardan Türkiye İş Kurumu tarafından 31/12/2016 tarihine kadar başlatılan işbaşı eğitim programlarını tamamlayanların;

- Programın bitimini müteakip en geç üç ay içinde programı tamamladıkları meslek alanında özel sektör işverenleri tarafından işe alınması ve
- İşe alındıkları yıldan bir önceki takvim yılında işyerinden bildirilen aylık prim ve hizmet belgelerindeki sigortalı sayısının ortalamasına ilave olması

[72] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 14-15
[73] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 15

kaydıyla, işe alındıkları işyerinin imalat sanayi sektöründe faaliyet göstermesi hâlinde 42 ay, diğer sektörlerde ise 30 ay süre ile 5 puanlık prim indiriminden sonra hesaplanan sigorta primlerinin işveren hisselerine ait kısmı İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanmaktadır. 30/06/2015 tarihine kadar başlayan işbaşı eğitim programlarının katılımcıları için bu süreler 6 ay artırımlı uygulanmıştır (42 aylık süre 48 aya; 30 aylık süre 36 aya uzatılmıştır).[74]

30 yaşından büyüklerin istihdam edilmesi durumunda katılımcının cinsiyetine göre 6 aydan 30 aya kadar işveren sigorta primi İŞKUR tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca, Programa katılan kişilere İŞKUR'un yaptığı ödemeler dışında programın düzenlendiği işveren tarafından yapılan ve aylık asgari ücretin yarısını geçmeyen fiili ödemelerin gelir vergisi kanunu gereğince vergi matrahından indirilmesi imkânı bulunmaktadır.[75]

1.5.2.10 İstihdam Fuarları

İşçi, işveren ve ilgili kuruluşları aynı çatı altında buluşturmak, işverenlerin işgücü taleplerini değerlendirmelerine imkân vermek, adaylarla firma temsilcileri arasında ön görüşme imkânı sağlamak, istihdam ortamı yaratmak, İŞKUR'un hizmetlerinin vatandaşlar tarafından tanınırlığını arttırmak amacıyla 30 büyükşehirde düzenlenen fuarlardır. Bu fuarlarda; sosyal taraflar, yerel yönetimler, üniversiteler, ilgili diğer kurum ve kuruluşlar ile sanayici ve işletmeci işbirliğinde, yerel düzeyde işgücünü arz edenler ile talep edenler bir araya gelmekte ve mesleki eğitim, istihdam ve insan kaynakları konusunda taraflar arasında kalıcı ve kurumsal bir iletişim mekanizması kurulmaktadır. Fuarlar sırasında çeşitli seminer ve sunumlar gerçekleştirilerek iş arama becerileri ve istihdam olanakları ile ilgili bilgiler de verilmektedir.[76]

1.5.2.11 İletişim Merkezi

Danışmanlık hizmetlerinde niceliğin yanında niteliği artırmaya yönelik çalışmalardan bir tanesi de 2015 yılı içerisinde faaliyete geçirilen İletişim Merkezidir. Bu Merkez aracılığıyla, İş ve Meslek Danışmanlarının hizmet sundukları iş arayan ve işverenlerin, sunulan hizmete ilişkin memnuniyetleri, "müşteri memnuniyeti" anketi yoluyla takip edilmektedir. Anketler telefon mülakatı şeklinde gerçekleştirilmekte olup, ziyaret edilen işverenler ertesi gün aranmaktadır. Hizmetin niteliğini artırmak amacıyla

---

[74] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 15-16
[75] http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/tesvikler.aspx, (19.03.2016)
[76] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 63

iş arayan ve işverenlerden alınan geri bildirimler neticesinde gelecek politikaların, öncelik alanları ve uygulamaların belirlenmesi amaçlanmaktadır.[77]

[77] Türkiye İş Kurumu; **İş Arayan - İşveren Memnuniyet Anketi Bilgi Notu**, 13.01.2016

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI BAKIŞ İLE İŞVERENLERE SUNULAN HİZMETLER VE SEÇİLEN ÜLKE UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde; işverenlere hizmet sunumunda kullanılan temel araçlar ve uygulamalar, hizmet sunumunda işverenleri segmente etmeye yönelik yaklaşımlar, hizmet sunan personelin belirlenmesine ilişkin personel politikası gibi konular uluslararası bir bakış açısıyla değerlendirilmiş, seçilmiş ülke uygulamaları da benzer açılardan ele alınarak incelenmiştir.

2.1 İŞVEREN HİZMETLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR VE UYGULAMALAR

İşverenlere yönelik hizmet sunumu KİK'ler tarafından çeşitli araçlar ve uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Tüm bu enstrümanların kullanılış biçimini ve sıklığını, hangi enstrümanların kullanılacağını, hizmet sunumunda nasıl bir yol izleneceğini belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin, ülkenin işgücü piyasasının yapısı, işverenlerin KİK'lere bakış açısı ve KİK'lerden beklentileri, işletmelerin büyüklüklerine göre dağılımları, KİK'in gelişmişlik düzeyi ve benzeri unsurlar bu faktörlerden bazılarıdır.[78]

İşverenlere yönelik hizmetlerde kullanılan araçlara yönelik yapılan bir çalışmada, araçlar genel bir çerçevede ele alınmakta ve internet, elektronik posta (e-posta), elektronik platformlar (e-platformlar), kişisel ziyaretler, telefonla iletişim, çağrı merkezi, postayla iletişim, mektup ve yazılı basın olarak sıralanmaktadır. Kişisel ziyaretlerin en önemli kanal olduğu, telefonla iletişim ve e-postanın bunu takip ettiği, postayla iletişimin ise KİK'ler için en az önemli araç olduğu vurgulanmaktadır.[79] Yine aynı çalışmada, kullanılan araçlarla sunulan hizmetler arasındaki ilişki ölçülmeye ve hangi hizmet için hangi aracın en çok kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Buna göre; işgücü piyasası bilgilendirmesi için kişisel ziyaretler, açık iş kaydı için kişisel ziyaretler ve telefonla iletişim, teknik eşleştirme için internet ve kişisel ziyaretler, eşleştirmeyle ilgili danışmanlık için telefonla iletişim, AİPP'lerin uygulaması için e-

[78] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.4
[79] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.16-17

posta ve kişisel ziyaretler, ek danışmanlık için kişisel ziyaretler ve yeni işverenler kazanmak için de kişisel ziyaretler ve telefonla iletişim en çok kullanılan araçlardır.[80]

Genel olarak eşleştirme sürecinde istihdam fuarları, hızlı buluşmalar (speed-dating), işveren ve iş arayanları buluşturan toplantılar, iş arayanların SMS (Kısa Mesaj Hizmeti) ya da e-posta aracılığıyla uygun açık işler hakkında bilgilendirilmesi, işverenlere iş arayanların kurslarını ziyaret etme imkânı tanınması, işverenlerle anlaşmalar, teşvikler gibi birçok araç kullanılmaktadır.[81] WAPES tarafından 2011 ve 2014 yıllarında yapılan ve KİK'lere hizmet sunumunda kullanılan araçlarla ilgili sorular sorulan araştırmalar, yıllar içinde nelerin değiştiğini değerlendirme fırsatı vermektedir. Açık iş kaydı için kullanılan araçlar olarak posta, telefon/çağrı merkezi, telefon/işe yerleştirme memuru, e-posta, internet ve yüzyüze iletişim seçenekleri sunulmuş, KİK'ler tarafından verilen cevaplara bakıldığında, çoğu KİK'in açık iş kaydı için işverenlere birden fazla araç sunmasına rağmen, yüzyüze iletişimin hala en yaygın kullanılan kanal olduğu ve geleneksel posta önemini kaybederken telefonun daha önemli hale gelmeye başladığı sonuçları görülmüştür.[82]

Son dönemlerde hizmet sunumunda online kanalların geliştirilmesi yönünde hızlı adımlar atılmakta olduğu bilinmektedir. Bu sayede maliyetlerin azalması, daha hızlı şekilde ve daha çok kişiye hizmet sunumuna olanak sağlanması gibi avantajlar ortaya çıkmaktadır. Yüzyüze iletişim, e-posta, telefon, işyeri ziyareti gibi geleneksel yöntemler genel olarak varlığını devam ettirmekle birlikte, internet kullanımının yaygınlaşması ve bilgi teknolojilerinin ön plana çıkmasıyla birlikte online hizmetler, otomatik eşleştirme sistemleri, online hesaplar (elektronik hesaplar) da oldukça fazla kullanılır hale gelmiştir. Veri odaklı hizmetlerin (kayıt, açık iş arama, iş eşleştirme vb.) daha çok online sunuma doğru evrildiği; karşılıklı ilişki ve güven odaklı hizmetlerin ise (danışmanlık vb.) kişi bazlı sunulduğu ve yüzyüze/kişisel iletişime ağırlık verildiği görülmektedir.[83]

Her ne kadar online kanallar gelişmekte olsa da, yalnızca online kanallar aracılığıyla hizmet sunumu da içerisinde hala çekinceler barındırmaktadır. Yüzyüze

---

[80] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.32

[81] Mierina, Inta; "Survey About the PES Services for Employers", **The Institute of Sociological Research**, March 2008, s.1

[82] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.115

[83] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.113

iletişimin günümüzde de en etkili yöntem olduğu belirtilmekte, bu durum da diğer hizmetlerin sunumunda olduğu gibi işverenlere yönelik hizmet sunumunda da birden fazla kanalın aynı anda kullanılmasına yani çok-kanallı iletişim ile hizmet sunumuna yol açmaktadır.[84]

KİK'ler tarafından işverenlere sunulan hizmetlerde kullanılan araçlar ve uygulamaları detaylı olarak incelemeden önce birkaç ülke uygulamasına bakacak olursak; Almanya'da, KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelere sunulan hizmetler arasındaki farklar, diğer ülkelerdekinden daha fazladır. Kişisel ziyaretler; KİK ve küçük işletmeler arasındaki her türden iletişim için kullanılırken, online hesaplar ise orta ve özellikle büyük işletmeler için kullanışlı araçlar olarak görülmektedir. E-postalar ve telefonla iletişim sınırlı kullanılırken, çağrı merkezi yoluyla iletişim bir araç olarak değerlendirilmemektedir. İnternet ve posta yoluyla iletişim ise işgücü piyasası bilgilerinin paylaşılması için kullanılmaktadır. İsveç'te de KOBİ'lere ve büyük işletmelere yaklaşım Almanya'dakine benzerdir.[85]

İşverenlerle ilk iletişimin kurulması ve devamında kullanılan araçlar birkaç ülke uygulamasından örnek verilerek Tablo 1'de gösterilmektedir:

[84] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.1
[85] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.17-18

Tablo 1: İşverenlerle İlk İletişimin Kurulmasında ve Devamında Kullanılan Araçlara İlişkin Ülke Örnekleri

Ülkeler	İlk İletişim	İlişkinin Devamındaki İletişim
Avusturya	Sosyal Güvenlik Kurumu, yüksek işe alım potansiyeli olan işletmeler, büyük şirketlerin web siteleri, gazetelerdeki açık işler ve diğer online platformlar hakkında KİK'e bilgi vermektedir. İlk iletişim telefonla, bazen de e-maille olmaktadır. Eğer şirket ilgilenirse, KİK bir işyeri ziyareti sunmaktadır.	Temel iletişim telefon aracılığıyla yapılmakta, bazen de e-mail kullanılmaktadır. İşverenlerle iyi bir ortaklık için en iyi yaklaşım KİK ve işletme arasında işyerindeki kişisel iletişimdir.
Belçika/ ACTIRIS (Brüksel Bölgesi KİK)	Çalışmalar iş arayanların profiline bağlıdır. Hedeflenmiş iş arayanlara yardım etmek için sektöre ve işlere öncelik verilmektedir.	Bir işveren hattı (telefon, fax, e-mail) bulunmaktadır, danışmanlar randevu ayarlamakta ve şirket ziyareti yapmaktadırlar. İşletmelerin açık işlerini eklemeleri için bir veri tabanı vardır ve otomatik eşleştirme imkanı bulunmaktadır.
Belçika/ VDAB (Flaman Bölgesi KİK)	Öncelikle KOBİ'lere odaklanmakta ve şirketleri sektörlere göre ayırmaktadır. Her hesap yöneticisi, kendi ilindeki gelişmeler ve bilgiler temelinde ili ve sektörü için kendi planını yapmaktadır. VDAB web sitesi yeni bir işverenle iletişime geçmek için önemli bir kanaldır. İlk iletişimler telefonla yapılmakta, devamında işyerine bir ziyaret gerçekleştirilmektedir.	Ağ kurma (Networking), yerel etkinlikler organize etme, kişisel iletişimler (özellikle KOBİ'lerle) vb.
Almanya	İşverenler, açık iş sayıları, açık işlerdeki turnover (işe giriş-çıkış) sayısı, istihdam potansiyelleri ve/veya eğitim sağlamak için istekliliklerine bakılarak belirlenmektedir.	Kişisel iletişim, telefon ya da e-mail. Telefon şimdiye kadar, KİK'in yanı sıra işverenler tarafından da en çok kullanılan ve talep edilen enstrüman olmuştur. Gelecekte işverenlerin online kanallara erişimleri güçlendirilecektir.
İrlanda	Yeni bir işletmenin açıldığı bilgisi edinildiğinde KİK zaman kaybetmeden iletişime geçmektedir. İşveren ilk iletişime geçtiği an, çağrı merkezi bütün hizmetlerin işveren tarafından	Temel araç çağrı merkezidir, yüzyüze toplantılar/görüşmelerle desteklenmektedir.

	öğrenilmesini sağlamış olmaktadır.	
Hollanda	İşveren Hizmet Noktaları ulusal ve bölgesel pazarlama planları geliştirmektedir. İşe yerleştirme için öncelikli araçlar telefon ve internettir.	Ulusal ya da bölgesel bir İşveren Hizmet Noktasından yüzyüze kanal: web sitenin bilgilendirmesi ve işveren hizmetleri sağlanması.
İsveç	Faaliyetler yerel planlar üzerinden yürütülmektedir. Potansiyel işverenlerin yerel bir segmentasyonu bulunmaktadır: 1) İlişki kurulmuş ve uzun dönemli ilişkiler olan işletmeler 2) Gelecek için stratejik önemi olan yeni işletmeler. 3) Perakende ve hizmet sektörlerindeki küçük işletmeler	Düzenli bir temelde nasıl işbirliği yapılacağı ve hangi kanallar kullanılacağı hususlarında anlaşıldıktan sonra, uzun dönemli ilişkiler en azından ilk aşamada yüzyüze iletişimle sağlanmaktadır.
Slovenya	İşverenlerin açık işlerini KİK'e bildirmeleri yönünde yasal zorunluluk bulunmaktadır. Açık işlerini bildirirken, hangi hizmetlerden yararlanmak istediklerini belirtebilmelerinin yanısıra, aracılık hizmetlerinden yararlanmak isteyip istemediklerini de ifade edebilmektedirler. Bütün durumlarda, işverenler aracılık hizmeti istediklerinde, KİK bu hizmeti sağlamaktadır. Çoğu durumda KİK, hizmetlerini işverenlerin beklentilerine uygun hale getirmek için onlarla iletişime geçmektedir. Aracılık hizmetleri vasıtasıyla işverenlerle kurulan iletişimler uzun dönemli ilişkileri artırma anlamında çok önemlidir. (örneğin; potansiyeli keşfetme, gelecekteki ihtiyaçlar, istihdam fuarları ve ziyaretler)	KİK, çok-kanallı yaklaşımı kullanmaktadır. Kişisel iletişim, işyerlerine ziyaretler ve yarı-resmi toplantılar işverenlerle iyi, uzun dönemli ilişkiler kurma konusunda en etkin yollardır. İşverenlere genel bilgilendirme sağlarken en etkin ve verimli kanallar e-mail ve telefondur.
Birleşik Krallık	İşsizleri işe alması en muhtemel olan işverenleri belirlemek için bildirilen bütün açık işler taranmaktadır. Açık iş bildirimleri telefon ya da e-mail aracılığıyla olmaktadır.	İlişkinin devamındaki iletişim, işveren danışmanları aracılığıyla telefonla ve e-maille, ara sıra da yüzyüze yapılmaktadır.

Kaynak: Koning, Jaap de-José Gravesteijn; "Peer Review- Effective Services for Employers", European Commission, Comparative Paper, January 2012, s.13-15

İŞKUR'da ise Kuruma kayıtlı olmayan işverenlerle ilk iletişim, temel olarak İMD'ler tarafından gerçekleştirilen işyeri ziyaretlerinde yüzyüze olmaktadır. Ancak işverenin kontenjan dâhilinde istihdam yükümlülüğü bulunması halinde tescil işlemleri için Kuruma telefon veya e-posta üzerinden ulaşması durumunda ilk iletişim bu kanallarla kurulmuş olmaktadır. Her iki durumda da ilerleyen dönemlerde işyeri ziyaretleri, işverenin Kuruma yaptığı ziyaretler ve telefon aracılığıyla iletişim devam ettirilmektedir. Bunun yanı sıra e-posta da sık kullanılan araçlardan biridir.

2.1.1 Temel Araçlar ve Uygulamalar

2.1.1.1 Yüzyüze/Kişisel İletişim ve İşyeri Ziyareti

Yüzyüze/kişisel iletişim, geçmişte olduğu gibi günümüzde de en yaygın kullanılan ve hala önemini koruyan araçların başında gelmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte elektronik kanalların kullanımının artması, yüzyüze iletişimin önemini kaybedip kaybetmeyeceği tartışmalarına neden olsa da, işverenlerle iletişimin temelinde sosyal ilişkiler bulunduğu düşünüldüğünde yüzyüze iletişimin öneminin de kaybolmayacağı ortadadır.

Yüzyüze iletişimin bir önemi, işverenlerle uzun dönemli ilişkiler geliştirilmesine ve Kuruma kayıtlı olmayan işverenlerin ikna edilerek yeni işveren kazanılmasına yardımcı olmasıdır. Diğer bir önemi de çoğunlukla işverenle ilk temas aracı olarak kullanılmasından gelmektedir.[86]

KİK hizmetlerini kullanmada daha az tecrübeye sahip KOBİ'ler çoğunlukla yüzyüze iletişimi tercih ederken, tecrübesi daha fazla olan büyük işletmeler ise e-posta, e-platformlar, internet gibi kanalları tercih etmektedir.[87]

WAPES-IDB işbirliğiyle 2014 yılında yapılan bir araştırmada 73 KİK'ten 67'sinin, işe alım için kişisel destek hizmetleri ve KİK ofisinde ya da işyerinde kişisel iletişim hizmeti sundukları belirtilmektedir.[88]

İşyeri ziyaretleri de işverenlere hizmet sunumundaki en önemli uygulamaların başında gelmektedir. İlk temasın kurulmasında, işverenin KİK hizmetleri hakkında bilgi sahibi olmasında, KİK'e kayıtlı işyerlerinin ve alınan açık iş sayılarının artırılmasında başlıca rolü üstlenmektedir ve işveren danışmanlığı alanında da temel argümanlardan

---

[86] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.1
[87] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.4
[88] WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015

biridir. WAPES-IDB araştırmasında 72 KİK'ten 47'sinin işyerlerinde ziyaret gerçekleştirmekte olduğu görülmektedir.[89]

İŞKUR'da işverenlerle yüzyüze iletişim, temel olarak İMD'lerin işyerlerine gerçekleştirdikleri ziyaretlerde ve işverenlerin Kuruma gelerek hizmet almak istedikleri durumlarda gerçekleşmektedir. Kurum hizmetlerinin işleyişini belirten İŞKUR İşlemler El Kitabının İş Arayanlar ve İşverenlere Yönelik Hizmetlerinin anlatıldığı bölümünde, işveren hizmetlerinde kullanılan araçlar; ziyaret ve temas olarak belirlenmiştir. Temas kapsamında telefon görüşmesi, e-posta ve posta yer almaktadır. Yüzyüze iletişime işaret eden araç olarak ziyaretler baz alınmaktadır.[90]

2.1.1.2 Elektronik Posta (E-posta/E-mail)

Elektronik posta (e-posta/e-mail), KİK'ler tarafından yaygın olarak kullanılan ve birçok amaca hizmet edebilen bir araçtır. E-posta aracılığıyla açık iş kaydı alınması, işe alım konularında kişisel destek sunulması, hizmetler ve gelişmeler hakkında bilgi gönderilmesi, kurumun tanıtımının yapılması, işverenlerin etkinliklere davet edilmesi mümkündür. Yüzyüze iletişim, ziyaret, telefon, online hizmetler gibi başlıca araçlar arasında değerlendirilmektedir. Birçok KİK tarafından hem ilk iletişimin kurulması hem de ilişkinin devamı aşamasında kullanılan bir araçtır. Daha çok büyük işletmeler tarafından tercih edilmektedir.[91]

WAPES-IDB araştırmasında 73 KİK'ten 53'ünün e-posta aracılığıyla açık iş kaydı aldığı, 72 KİK'ten 47'sinin ise e-posta aracılığıyla işe alım için kişisel destek hizmeti sağladığı belirlenmiştir.[92]

İŞKUR İşlemler El Kitabında işveren hizmetlerinde kullanılan araçlar bölümünde de yer alan e-posta; işverenlerden bilgi isteme, hizmetlere ilişkin bilgilendirme, sunulan hizmetlere ilişkin dokümanların paylaşılması, etkinliklere ve görüşmelere davet gibi alanlarda kullanılmaktadır.[93]

---

[89] WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015
[90] Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş Arayan ve İşverenlere Yönelik Hizmetler**
[91] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.4
[92] WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015
[93] Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş Arayan ve İşverenlere Yönelik Hizmetler**

2.1.1.3 SMS (Kısa Mesaj Hizmeti)

Elektronik posta ile benzer amaçlarla kullanılmaktadır. İş arayan hizmetlerinde oldukça yoğun biçimde kullanılan bir araç olmasının yanı sıra işverenlere yönelik hizmetlerde de kullanılmaktadır. Temel olarak bilgilendirme amaçlı kullanılmaktadır: Kurum hizmetleri ve açık iş talepleri hakkında bilgilendirme, tanıtım vb.

İŞKUR'da işverenlere temel olarak Kuruma kayıt işleminin onayı ile açık iş talebinin onayı hakkında bilgilendirme amaçlı SMS gönderilmektedir.

2.1.1.4 Telefon (İşe Yerleştirme Memuru ve Çağrı Merkezi)

İşverenlere yönelik hizmet sunumunda telefon kullanımı, temel olarak iki şekilde ele alınabilmektedir: işe yerleştirme memuru aracılığıyla telefon kullanımı ve çağrı merkezi aracılığıyla telefon kullanımı.

KİK'ler arasında işe yerleştirme, danışmanlık, ziyaret vb. hizmetleri sunan personelin telefon kullanımı yoluyla işverenlere hizmet sunumu, çok kullanılan yöntemlerden biridir ve işverenler tarafından da sıklıkla tercih edilmektedir. Hatta Mierina'ya göre, birçok işveren yüzyüze iletişimin ardından işe yerleştirme memuru vasıtasıyla telefon aracının kullanımını en etkili ikinci yol olarak görmektedir.[94]

Çağrı Merkezi aracılığıyla hizmet sunumu ise daha çok işverenlerin sorularını cevaplamak, Kurum hizmetlerini tanıtmak, işe alım için kişisel destek hizmetleri sunmak, açık iş kaydı ve işveren kaydı almak amaçlarıyla kullanılmaktadır.[95]

WAPES-IDB araştırmasına göre; 72 KİK'ten 61'i işe yerleştirme memuru aracılığıyla telefonla işe alım için kişisel destek hizmetleri sunarken, 73 KİK'ten 59'u ise işe yerleştirme memuru aracılığıyla telefonla açık iş kaydı alma hizmeti sunmaktadır. 73 KİK'ten 39'u ise Çağrı Merkezindeki telefon hizmeti aracılığıyla açık iş kaydı alma hizmeti sunarken, 72 KİK'ten 35'i de Çağrı Merkezindeki telefon hizmeti aracılığıyla işe alım için kişisel destek hizmeti sunmaktadır.[96]

İŞKUR'da işverenlere yönelik hizmet sunumunda telefon temel olarak işverenlerin açık iş ilanlarını alma, açık işlerine uygun elemanlar hakkında

---

[94] Mierina; **a.g.e.**, s.2

[95] WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015; Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.114

[96] WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015

bilgilendirme, etkinliklere ve görüşmelere davet etme, Kurum hizmetleri hakkında bilgilendirme ve işlemlerini gerçekleştirme gibi faaliyetlerde kullanılmaktadır. İşlemler El Kitabına göre telefon görüşmesi; iş geliştirilmesi, açık iş talebi derlenmesi ve mevcut açık işlerdeki son değişiklikler konusunda bilgi edinilmesinin en hızlı yoludur. Aynı zamanda, bir kez sağlanmış olan ilişkinin canlı tutulmasına da olanak sağlamaktadır.[97]

Bunun yanı sıra, Türkiye'de çalışma hayatı ve sosyal güvenlik hakkında soru, öneri, eleştiri, ihbar, şikayet, başvuru ve taleplere ilişkin hizmet sunumu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) bünyesindeki Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi (Alo 170) aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. 2010 yılından bu yana hizmet sunan bu Merkez, ÇSGB ile SGK ve İŞKUR tarafından sunulan tüm hizmetlerle ilgili bilgilendirme yapmaktadır. Yurtdışı örneklerindeki Çağrı Merkezlerinden farklı olarak, açık iş kaydı alma, işe alım için kişisel destek hizmeti sunma gibi faaliyetleri bulunmamaktadır.[98]

İş arayanlar ve işverenlerle iletişimi sağlamada İŞKUR bünyesinde yer alan İletişim Merkezi de faaliyet göstermektedir. Hâlihazırda bu Merkezin görevi, iş arayan ve işverenlere uygulanan telefon anketleri aracılığıyla, sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet ölçümlerinin yapılmasıdır.[99]

2.1.1.5 Posta/Mektup

Posta/mektup; teknolojinin gelişmesiyle birlikte eski önemini kaybeden araçlardan biridir. Birçok araştırmada KİK'ler tarafından en az önemli araç olarak görülmektedir. Günümüzde işverenlerin açık işlerinin kaydında, tanıtım ve bilgilendirme amaçlı gönderilerde, işgücü piyasası bilgilerinin dağıtımında kullanılmaktadır. WAPES-IDB araştırmasına göre; 73 KİK'ten 35'i posta yolu ile açık işlerin kaydı hizmeti sunduklarını belirtmektedir.[100]

İŞKUR'da posta; herhangi bir hizmete ya da hizmetle ilgili bir işleme resmi boyut ve kanıt niteliği kazandırılması gereken durumlarda başvurulabileceği gibi, yeni veya genişletilmiş, değiştirilmiş hizmetleri tanıtmak için de kullanılabilecek bir araç olarak ifade edilmektedir ancak kırtasiyecilik ve bürokrasiyi artırması ve zaman kaybına

---

[97] Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş Arayan ve İşverenlere Yönelik Hizmetler**
[98] www.alo170.gov.tr, (18.03.2016)
[99] Türkiye İş Kurumu; **İş Arayan - İşveren Memnuniyet Anketi Bilgi Notu**, 13.01.2016
[100] WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015

yol açması nedenlerinden dolayı yukarıda sayılan haller dışında kullanılmasının çok tercih edilmemesi gerektiği de belirtilmektedir.[101]

2.1.1.6 Yazılı Basın ve Sosyal Medya

KİK'lerin işverenlere yönelik hizmetlerini tanıtım ve bilgilendirme amaçlı kullandığı yöntemlerden bir diğeri de yazılı basın ve sosyal medyadır. Sosyal medya aracılığıyla işgücü piyasası hakkında genel bilgiler, temel hizmetler, Kurum hizmetlerindeki gelişmeler, açık işler ve etkinlikler hakkında bilgi verilmektedir.

İŞKUR'da da benzer amaçlarla ulusal ve yerel basın ile Kurumun sosyal medya hesapları (Twitter, Facebook gibi) kullanılmaktadır.

2.1.1.7 Teşvikler

İşverenlerin işe alım ihtiyaçlarını karşılama noktasında onlara destek sağlayan, belirli avantajlar getirerek özellikle özel politika gerektiren grupların istihdamında işverenleri destekleyen bir araçtır. Finansal açıdan muafiyet, istisna, indirim gibi belirli avantajlar sağlanması şeklinde uygulanmaktadır.

İŞKUR'da da kadınlar, gençler ve mesleki yeterlilik belgesi sahipleri için istihdam teşviki, işsizlik ödeneği alanların istihdam teşviki, İEP teşviki gibi teşvik uygulamaları mevcuttur.

2.1.1.8 Çok-Kanallı İletişim Yönetimi

Hizmet sunulan kesimin farklılıkları, hizmet sunumunda kullanılan araçların da farklılaşmasına sebep olmaktadır. En basit anlatımla, küçük işletmeler yüzyüze iletişimi ve daha geleneksel araçları tercih ederken, büyük işletmeler ise elektronik araçları daha çok tercih etmektedir. Bu durum, KİK'lerin hizmet araçlarını çoklaştırmalarına, çeşitlendirmelerine ve literatürde çok-kanallı yönetim (multi-chanelling management) olarak adlandırılan yöntemi kullanmalarına neden olmaktadır. Çok-kanallı hizmet sunumu; hizmetlerin dağıtılması ve karşılıklı etkileşim ve iletişim halinde faaliyetlerin sürdürülebilmesi için birden çok kanalın etkin şekilde yayılması/kullanılmasıdır.[102]

Yüzyüze iletişim; telefon, elektronik kanallar gibi birçok unsurla birleştirilerek sunulmaktadır. Bütün kanalların kendine özgü avantajları ve dezavantajları olduğu düşünüldüğünde, çok-kanallı iletişim ve birden fazla kanalın kullanılması makul

[101] Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş Arayan ve İşverenlere Yönelik Hizmetler**
[102] Weber, Tina; "Integrated Multi-Channelling in PES Services: Finding the Right Mix", **European Commission**, Thematic Paper, August 2011, s.1

görünmekte ve optimal kanallar bir araya getirilerek müşteri odaklı bir sunum dahilinde başarılı olunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca birçok kanalın bir araya getirilerek sunulması, işverenlerin ihtiyaçlarına daha esnek biçimde cevap vermeye de olanak sağlayabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken husus, kanalların birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanılmasıdır. Kullanılan kanalların birbiriyle uyumu; optimal sunum koşullarının sağlanması ve sunum şekilleriyle bağlantılı olarak etkinlik kazanmaktadır ve bu da birtakım faktörlere bağlıdır. KİK'in hizmet sunumunu doğru koordine edebilmesinin yanı sıra hizmet sunulan kesimden kaynaklı faktörler de bulunmaktadır. Kanalları kullanacak tarafların dijital becerileri, internet kullanımının derecesi, internete erişimin ve internet servis kapsamının seviyesi ve kalitesi bu faktörlerden bazılarıdır.[103] Kanalların seçiminde KİK'ler, hizmetin tipi, firmanın büyüklüğü, kuruma verdiği yıllık açık iş sayısı gibi belirli kriterleri dikkate almaktadır. Dolayısıyla KİK'ler bu alandaki stratejilerini belirlerken bu faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar.

Tablo 2'de işverenlere çok-kanallı iletişim ile hizmet sunan birkaç ülkenin bilgisine yer verilmiştir:

[103] Weber; **2011**, s.2

Tablo 2: İşverenlere Hizmet Sunumunda Çok-Kanallı İletişime İlişkin Örnekler

Ülkeler ve Araçlar		Açık İş Alma/ Kayıt	KİK Tarafından Açılan Açık İşlerin Takibi	İşgücü Piyasası Bilgilendirmesi	İstihdam Tedbirleri Hakkında Bilgi Verme
Avusturya	Yüzyüze	Evet	Evet	Evet	Evet
	Telefon	Hayır	Hayır	Hayır	Evet
	İnternet	Evet	Evet	Evet	Evet
	E-mail/SMS	Evet	Evet	Evet	Evet
	Sosyal Medya	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Belçika/ ACTIRIS	Yüzyüze	Evet	Evet	Evet	Evet
	Telefon	Evet	Evet	Evet	Evet
	İnternet	Evet	Evet	Evet	Evet
	E-mail/SMS	Evet	Hayır	Hayır	Evet
	Sosyal Medya	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Belçika/ VDAB	Yüzyüze	Evet	Evet	Hayır	Evet
	Telefon	Evet	Evet	Hayır	Evet
	İnternet	Evet	Evet	Evet	Evet
	E-mail/SMS	Evet	Evet	Hayır	Hayır
	Sosyal Medya	Hayır	Hayır	Evet	Evet
Almanya	Yüzyüze	Evet	Evet	Evet	Evet
	Telefon	Evet	Evet	Evet	Evet
	İnternet	Evet	Evet	Evet	Evet
	E-mail/SMS	Evet	Evet	Evet	Evet
	Sosyal Medya	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Hollanda	Yüzyüze	Evet	Evet	Evet	Evet
	Telefon	Evet	Hayır	Hayır	Evet
	İnternet	Evet	Evet	Evet	Evet
	E-mail/SMS	Evet	Evet	Evet	Evet
	Sosyal Medya	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
İsveç	Yüzyüze	Evet	Evet	Evet	Evet
	Telefon	Evet	Evet	Evet	Evet
	İnternet	Evet	Hayır	Evet	Evet
	E-mail/SMS	Evet	Evet	Evet	Evet
	Sosyal Medya	Hayır	Hayır	Hayır	Evet
Türkiye	Yüzyüze	Evet	Evet	Evet	Evet
	Telefon	Evet	Evet	Evet	Evet
	İnternet	Evet	Evet	Evet	Evet
	E-mail/SMS	Evet	Evet	Evet	Evet
	Sosyal Medya	Hayır	Hayır	Evet	Evet

Kaynak: Pieterson, Willem; "Comparative Paper on Integrated Multi-Channelling", European Commission, August 2011, s. 19-20 (Türkiye kısmı Yazar tarafından derlenmiştir)

2.1.2 Etkinlikler

2.1.2.1 İstihdam Fuarları

İstihdam fuarları; işçi, işveren ve ilgili kuruluşları aynı çatı altında buluşturan etkinliklerden biridir. Bu etkinlikler ile birlikte işverenlerin işgücü taleplerini değerlendirmelerine, adaylarla işletme temsilcilerinin ön görüşme veya mülakat yapmalarına, KİK'lerin ve işletmelerin tanıtım yapmalarına imkân sağlanmaktadır.

WAPES-IDB araştırmasına göre; 73 KİK'ten 61'i istihdam fuarları düzenlediklerini belirtmektedirler.[104] Dünya genelinde KİK'ler tarafından yaygın olarak düzenlenen istihdam fuarları, İŞKUR tarafından da 30 büyükşehirde düzenlenmektedir.

2.1.2.2 Hızlı Buluşma (Speed-Dating) Etkinlikleri

İstihdam fuarları benzeri bir etkinlik olan hızlı buluşma etkinlikleri (speed-dating), doğrudan işverene hitap etmesi nedeniyle istihdam fuarlarından biraz farklılaşmakta ve daha spesifik bir yapıya bürünmektedir. İstihdam fuarları işçi, işveren ve ilgili tarafları bir araya getiren genel bir etkinlik iken, hızlı buluşma etkinlikleri daha özel olarak doğrudan bir işverenle onun aradığı nitelikteki iş arayanları bir araya getiren etkinlikler olarak tanımlanabilmektedir. İsveç KİK'te açık ve kapalı istihdam etkinliği olmak üzere iki şekilde düzenlenmektedir. Açık istihdam etkinliğinde işverenin talebi üzerine KİK tarafından zaman, yer, işletmenin adı ve istihdamın niteliği duyurulmaktadır. Daha sonra talep edilen işin gerektirdiği nitelikler ile eşleşen adaylar da davet edilerek KİK ofisinde görüşmeye ev sahipliği yapılmaktadır. İşverenin isteğine göre etkinlik şirket hakkında bilgilendirme ile başlamaktadır. Adaylar kısa bir görüşme yapma ve şirket için başvurularını sunma imkanı bulmaktadır. Kapalı etkinlikte ise, işe alım ya da etkinlikle ilgili olarak kamuya bir duyuru yapılmamakta, sadece uygun adaylar davet edilmektedir. Hızlı buluşma etkinlikleri, adaylar hakkında ilk izlenimi almak anlamında hızlı ve etkili bir yol olarak görülmektedir.[105]

2.1.2.3 İşverenlere Ödüller

İşverenlerin KİK'le ilişkilerini geliştirmek ve KİK'le işbirliğini artırmak amacıyla işverenler ödüllendirilerek cesaretlendirilmeye çalışılmaktadır. 2009 yılından

---

[104] WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015

[105] **Different Ways to Recruit;** http://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Kontakt/Hitta-din-arbetsformedling/Kontorssidor/Region-Stockholm/Stockholm/Luftfart/Employers/Recruiting-process.html#.VqKCWWi3HMI, (22.01.2016)

bu yana Litvanya Sosyal Güvenlik ve Çalışma Bakanlığı ile Litvanya KİK tarafından, işbirliğinin önemine dikkat çekmek amacıyla en çok açık iş oluşturan işverenlere verilen ödül bu alanda örnek olarak gösterilebilmektedir. İşverenler, en yüksek işsizlik olan alanlarda yeni açık işler oluşturma, sosyal açıdan hassas ve kırılgan olan bireylerin işgücü piyasasına entegrasyonu, gençlerin işgücü piyasasına entegrasyonu ve yeni iş kurma ve geliştirme için girişimde bulunma gibi 4 kategoride değerlendirilmektedir. İşveren örgütleri, ticaret odaları ve Litvanya KİK temsilcilerinden oluşan bir komite işverenlerin seçimini yapmaktadır.[106]

İşverenlere verilen ödüllere bir diğer örnek olarak, 2010 yılından bu yana Avusturya'da verilen ve işe alım tutumları analiz edilerek belirlenen "En İyi İşe Alım Yapan İşveren" ödülünü göstermek mümkündür. İşverenler, online işe alım durumu, online iş ilanları, işe başvuran adaylar ve adayların geri bildirimleri şeklindeki 4 kritere göre incelenmekte ve ödüllendirilmektedir.[107]

Almanya'da da Alman İşveren Birlikleri, Almanya KİK, Federal Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı birlikteliğinde engelli bireylerin daha fazla istihdamı amacıyla şirketlere "İçerme Ödülü" verilmektedir. Ödül, engelli bireylerin istihdamı ve eğitimi için örnek önlemler ve çözümler uygulayan şirketlere verilmektedir.[108]

2.1.2.4 Destek/Yardım Etkinlikleri (Özel Günler, Haftalar) ve Ağ Kurma (Networking) Faaliyetleri

KİK'lerin KOBİ'lerin tamamına ulaşamaması, KOBİ'lerin ise KİK hizmetlerine yeterince ilgi göstermemesi gibi sebeplerden dolayı KİK'ler tarafından bazen paydaş kurumlar da dahil edilerek çeşitli destek etkinlikleri ve ağ kurma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bunlardan bazıları; farkındalık artırma kampanyaları, kapı kapı gezilerek yapılan şirket ziyaretleri (door-to-door visit), KOBİ'lere özel zaman ayrılması gibi faaliyetler olarak belirtilmektedir. Belçika'nın Flaman Bölgesinin Kamu İstihdam Kurumu VDAB, 2013 yılında bütün personelin önceden belirlenen listedeki KOBİ'leri ziyaret ettiği "Özel Gün" isimli bir destek aktivitesi düzenlemiştir. Her işverenden sadece 10 dakikasını vermesi istenmiş ve KİK hizmetleri ve yararlanma biçimleri anlatılmıştır. Bu kısa ziyaretlerin bazılarında VDAB personeli işverenlerle gelecek

---

[106] Weber, Tina; "Effective Services for Employers: Forging Partnerships for the Future", **European Commission**, Thematic Paper, February 2012, s.19

[107] https://www.kapsch.net/KapschGroup/press/kapschgroup/kag_151104_pr.aspx, (30.01.2016)

[108] https://www.arbeitsagentur.de/web/content/EN/Press/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI738980, (30.01.2016)

toplantıları ayarlamış ve bu "Özel Gün"den 3 hafta sonra listedeki bütün şirketlerle telefonla ya da bir bilgilendirme oturumuyla iletişime geçilmiş duruma gelinmiştir. Bu etkinlik kapsamında, 23.815 şirket ziyaret edilmiş ve 1 gün içinde 1.833 tanesiyle telefonla iletişime geçilmiştir. Etkinlik sonrasında, 2.500'den fazla işveren, KİK'ten daha fazla bilgi ya da daha düzenli iletişimler istemiştir. Hollanda'da ise KİK, yılda bir kez "KOBİ Haftası" düzenleyerek hizmetler hakkında farkındalık artırmaya, işverenlerin ihtiyaçlarını daha fazla öğrenmeye ve daha fazla destek ihtiyacı olan sektörleri belirlemeye çalışmaktadır.[109]

KİK'lerin hizmetlerini tanıtma amaçlı bu faaliyetler, bir anlamda KİK'in pazarlama faaliyetleri olarak görülmektedir. İsveç KİK, böyle araçlar kullanarak iletişim halinde oldukları şirketlerin payının 2012'den 2013'e %50'den %70'e çıktığını belirtmektedir.[110]

2.1.3 Online Hizmetler/Bilgi Teknolojisi Hizmetleri

2.1.3.1 Online Hesaplar (Elektronik Hesaplar) ve Eşleştirme Hizmetleri Otomasyonu

İşverenlerin online olarak KİK hizmetlerinden yararlanabilmeleri, açık işlerini ilan edebilmeleri, uygun iş arayanları araştırabilmeleri, kısacası otomatik eşleştirme sürecine dahil olabilmeleri için kendilerine online hesaplar tanımlanmaktadır. KİK ile hizmet alanlar arasındaki ulaşım/iletişim zorluklarını da göreceli olarak azaltan bu hesapların kullanımıyla birlikte daha önce belirli bütçeler ayrılan, belirli personel maliyetlerine katlanılan hizmetler daha düşük maliyetlerle yapılabilmekte, kazanç sağlanan bu kaynaklar hizmetlerin geliştirilmesine aktarılmaktadır.[111] Örneğin büyük şirketler daha yoğun olarak online hesapları kullanmaktadır ve bu durum da KİK'lerin çoğunlukla yüzyüze iletişimi tercih eden KOBİ'lere daha fazla zaman ayırmasını olanaklı hale getirmektedir.

İş arayan ve işverenler online hesaplar aracılığıyla sistemde kendi bilgilerini, taleplerini belirtmekte; eşleştirme hizmetleri otomasyonu sayesinde de işverenlerin açık iş taleplerinde belirttikleri niteliklere uygun iş arayanlar eşleştirilmektedir. Otomatik eşleştirme hizmetleri geliştikçe, işverenlerin açık iş talepleri daha hızlı

---

[109] Tubb, Helen-Isabelle Puchwein-Roberts-Helen Metcalfe; "PES to PES Dialogue Conference Targeted Services for Employers – Toolkit", **European Commission**, April 2014, s.19

[110] European Commission; **Peer Review: PES And Effective Services For Employers- Executive Summary**, Paris, January 2012b, s.2

[111] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.1-2

karşılanabilmekte, talebe en uygun yönlendirmeler yapılabilmekte, iş arayanların da daha kısa sürede iş bulabilmelerine olanak sağlanmaktadır.

Araştırmalar, işverenlerin yüksek kaliteli online eşleştirme hizmetlerini takdir ettiklerini, beğendiklerini göstermektedir. Avrupa Komisyonu da KİK'lerde yüksek kaliteli online eşleştirme sistemlerinin önemine vurgu yapmaktadır.[112]

İŞKUR'da da işveren adına işverenin kendisi, vekili veya temsilcisi online hesap açabilmekte ve açık iş ilanı verme, işgücü çizelgesi girme vb işlemleri gerçekleştirebilmektedir. İş arayanlar açık iş taleplerinden kendilerine uygun iş ilanlarına sistem üzerinden başvurabilmekte, işverenler ise sistem üzerinden ilan verdikten sonra hem kendi seçtikleri hem de ilana başvuran iş arayanların özgeçmişlerini görebilmekte ve uygun iş arayanları görüşmeye davet edebilmektedir. Ayrıca işverenler tarafından verilen açık iş ilanları ile kayıtlı özgeçmiş havuzunda yer alan aktif iş arayanlar, talep şartları (meslek, öğrenim durumu, çalışma yeri tercihi vb.) bazında sistem tarafından otomatik eşleştirilmekte ve iş arayanın sistem üzerinde tercih ettiği iletişim kanalı aracılığıyla iş ilanı ile ilgili SMS veya e-posta gönderilerek bilgilendirme yapılmaktadır.

2.1.3.2 KOBİ'ler İçin Online Yardım Masaları

İşletmelerin çok büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmelerdir ve KİK'lerin özel ilgi göstermesi gerekmektedir. KOBİ'lerin bir açık işi olduğunda, genellikle acil bir şekilde karşılanması gerekmektedir. Çoğunlukla kendi İK birimleri de olmadığı göz önünde bulundurulduğunda KİK'in KOBİ'lere yönelik desteğinin önemi artmaktadır. KİK'lerde bu duruma çözüm olarak getirilen önlemlerden biri, online yardım masalarıdır. Çağrı Merkezleriyle benzer bir görevi bulunan bu yardım masalarının özelliği, KOBİ'lere yönelik olmasıdır.[113]

2.1.3.3 Bilgi Teknolojisi Okuryazarlığı Az Olan KOBİ'ler İçin Dijital Süreçleri Anlatan Dokümanlar

KOBİ'lerin İK birimi yoksunluklarının yanı sıra, bilgi teknolojisi olanaklarına ulaşımlarında da sıkıntılar yaşadıkları bilinmektedir. Bunun sonucu olarak "bilgi teknolojisi okuryazarlığı" olarak ifade edilen yetkinlikten uzak kaldıkları da görülmektedir. Bu engellerin aşılabilmesi için bazı KİK'ler kendi otomatik eşleştirme

---

[112] Weber; **2012**, s.12
[113] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.17

sistemlerinin, online hesaplarının vb. kullanımını anlatan dokümanlar hazırlayarak KOBİ'lerin kullanımına sunmaktadır.[114]

2.1.3.4 KİOSK

KİOSK, içerisinde bilgisayar ve dokunmatik ekran donanımı ile self-servis hizmet sunumu için gerekli yazılım barındıran bir sistemdir. İnternet aracılığıyla yapılabilecek birçok işlemin bu araç vasıtasıyla yapılabilmesi amaçlanmaktadır. İşlemlerin daha seri ve düzenli bir şekilde yapılabilmesi, personel tasarrufu sağlaması en önemli avantajlarıdır. KİK binasının yanı sıra diğer kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, havaalanları, istasyonlar gibi merkezi alanlarda konumlandırılarak işverenlerin hizmetlere daha rahat erişmesi sağlanmaktadır.[115]

2.1.4 İletişim, Tanıtım, İşbirliği

2.1.4.1 Sosyal Partnerler ve Ticaret ve Sanayi Odalarıyla İletişim

İşverenlere ulaşmak için KİK'ler tarafından istihdam fuarları, hızlı buluşma etkinlikleri gibi birçok etkinlik düzenlenmektedir. Bunların yanı sıra, iletişimi güçlendirmek, Kurum faaliyetlerinin tanınırlığını artırmak ve işverenler ve işveren örgütleriyle işbirliği imkânlarını geliştirmek amacıyla çeşitli toplantılar, seminerler, konferanslar düzenlenmektedir. KİK'lerin işverenlerle iletişimde kullandığı uygulamalardan birisi yuvarlak masa toplantılardır ve spesifik bir konu üzerinde katılımcıların tartışmaları, problemlerin tanımlanması ve çözüm yolları bulunması amacı taşımaktadır.[116]

Yerel ve bölgesel işveren grup toplantıları, yereldeki işverenlerin ihtiyaç duydukları becerileri ve bilgileri belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bazı KİK'lerde dönemsel olarak belirli aralıklarda düzenlenmektedir. Örneğin Slovenya Kamu İstihdam Kurumu, yılda iki kez yerel ve bölgesel işveren toplantıları organize etmektedir.[117] İŞKUR'da İşveren Grup Toplantılarına ilişkin bilgi, İşlemler El Kitabında, "Başarılı İşveren Hizmetleri İçin Kurulması Gereken Sistemler" başlığı altında yer almaktadır. İşveren Grup Toplantıları sistemli şekilde yapılan bir uygulama olmamakla birlikte yapılması öngörülen ve istenen uygulamalar arasında yer almaktadır. Yılda en az iki kez işverenlerin Kurumdan beklentilerini belirlemek, İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezleri ile

---

[114] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.17-18
[115] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.16-17
[116] Weber; **2012**, s.9
[117] Employment Service of Slovenia; **Peer Review-Effective Services for Employers**, 2012, s. 4

işverenler arasındaki hizmetleri güçlendirmek ve işverenlerin beklentilerinin neler olduğunu anlamak amaçlarıyla yapılması öngörülmektedir.[118] Hâlihazırda İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezlerinin organize ettiği işveren toplantıları olabilmektedir ancak Türkiye genelinde sistematik bir uygulama söz konusu değildir.

Doğrudan KİK'in kendisi tarafından ya da sosyal partnerler veya ticaret odalarıyla işbirliği içinde seminerler, konferanslar da düzenlenebilmektedir. Bu tarz etkinliklerde KİK hizmetleriyle ilgili konulara odaklanma zorunluluğu bulunmamaktadır. Örneğin işverenlere işten çıkarma durumlarında yasal düzenlemeler ve bunlar doğrultusunda tavsiyeler ya da gizlilik politikası hakkında seminerler düzenlenebilmektedir. Konu itibariyle doğrudan KİK hizmetlerini barındırmasa da, bu tarz faaliyetlerin işverenlerle ilk iletişimin kurulması ve işverenin gözünde KİK'in duruşunu güçlendirmesi gibi bir önemi vardır.[119]

Sektörel ihtiyaçlara göre o sektördeki işverenlerle işbirliği geliştirmek de önemlidir. 2006 yılında Hırvatistan KİK tarafından başlatılan uygulamayla birlikte, ülke ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri olan turizmde mevsimlik işlerdeki istihdam oranlarını artırmak üzerine özel bir önemle durulmaya başlanmıştır. KİK tarafından eleman seçimi hakkında işverenlere bilgilendirme toplantıları düzenlenmekte, işverenler ve adaylar KİK ofislerinde bir araya getirilerek iş arayanların işverenlerle iletişimde yalnız hissetmemeleri sağlanmakta, ayrıca iş arayanlara temel dil kursları, turist rehberliği, garsonluk gibi mevsimlik işin gerektirdiği becerileri içeren eğitimler de verilmektedir. Gerçekleştirilen toplantılarla hem sektördeki işverenlerin ihtiyaçları detaylı olarak belirlenmekte hem de adayların ön seçimi gerçekleştirilmektedir.[120]

Hollanda'da ise nitelikli personel sıkıntısıyla mücadele etmek, işletmelerin performansını ve niteliğini geliştirmek ve iyi bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla Maastricht Girişimciler Dernekleri Federasyonu ile birlikte perakende sektörü özelinde bir çalışma yürütülmüş ve bazı hizmet noktaları perakende sektörüne ve bu sektördeki çalışanlara odaklanmıştır. Kişiye özel ve uzmanlaşmış hizmet sunumu sağlanmış (aracılık hizmeti yanında çalıştay, eğitim, bilgilendirme) ve işletmelere aktif ziyaretler düzenlenerek yakın işbirliği kurulmuştur. Uygulama sonucunda; 5 yıl içinde 10 kat daha fazla açık iş karşılanmış, sektördeki çalışma koşulları iyileşme göstermiş, ulusal ve

---

[118] Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş Arayan ve İşverenlere Yönelik Hizmetler**
[119] European Commission; **2012b**, s.2
[120] European Commission; **PES Approaches for Sustainable Activation of Long-term Unemployed**, Croatian Employment Service-CES, 2014, s. 20

yerel paydaşlar arasında başarılı ortaklıklar kurulmuş, ülke çapında bu konseptin yaygınlaştırılması (20 hizmet noktası daha eklenmesi) kararlaştırılmıştır.[121]

Sosyal taraflarla işbirliği alanında İŞKUR'un bir uygulaması, İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları (İİMEK) olarak gösterilebilmektedir. İİMEK'ler, İlin işgücü, istihdam ve mesleki eğitim ihtiyacını tespit etmek veya ettirmek, mesleki eğitim ve istihdam konularında etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla yerel düzeyde politikalar oluşturmak, plan yapmak ve kararlar almak, ilgili kurum ve kuruluşlara görüş ve önerilerde bulunmak üzere oluşturulmuş yapılardır. Yıl içinde dört defa olağan toplantı yapan Kurul, çalışmalarını il düzeyinde, valinin başkanlığında, kamu ve sosyal taraf temsilcilerinden oluşan üyelerle birlikte yürütmektedir.[122]

2.1.4.2 İnsan Kaynakları (İK) Grupları

KİK'lerin işverenlerle iletişimi ve işbirliğini artırmaya yönelik araçlarından bir tanesi de, insan kaynakları temsilcilerini bir araya getiren gruplardır. Oluşturulan iletişim ağı, periyodik toplantılar ve etkinliklerle birlikte işgücü piyasasının talep tarafının ihtiyaçları ve beklentileri sürekli olarak izlenebilmekte ve kurumsal hizmetlerin planlaması yapılarak işgücü piyasasının organizasyon eksikliğinden kaynaklanan eksiklikler giderilmeye çalışılmaktadır.

Mersin Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından kamu sektörü, özel sektör, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Odalar ve Üniversitelerle işbirliği halinde insan kaynakları, personel politikası, istihdam konularında farkındalık oluşturmak ve işgücü piyasasının organizasyon eksikliğinin getirdiği olumsuz sonuçları gidererek özellikle Kurum ile özel sektör firmaları arasında bağı güçlendirmek amacıyla kurulan Mersin İK Grubu, bu anlamda İŞKUR adına örnek bir uygulama olarak gösterilmektedir.[123]

2.1.5 Diğer

2.1.5.1 İşveren Beklentileri Takımları

İşveren danışmanlarının daha spesifik bir örneği, işveren beklentileri takımlarıdır. İşverenlerle ilk iletişimi sağlamak için kullanılan araçlardan biridir. Belçika, Fransa, Macaristan gibi ülkelerdeki KİK'lerin kendi spesifik işveren beklentileri takımları bulunmaktadır ve bunlar alandaki büyüyen işletmeleri ya da

---

[121] European Commission; **Services to Employers and Their Likely Impact on Staff Development Measures within the Public Employment Services**, Brussels, May 2008, s.4
[122] Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015, s. 32-33
[123] Türkiye İş Kurumu; **Mersin İnsan Kaynakları Grubu Bilgi Notu**, (03.09.2014)

stratejik işverenleri belirlemekle ve ziyaret etmekle görevlilerdir. İletişim genellikle bu ziyaretlerle gerçekleştirilmektedir.[124]

2.1.5.2 Kırmızı Alarm Sistemi

VDAB tarafından kullanılan bir sistemdir. Doldurulması çok zor görünen açık işleri belirtmek için kırmızı alarm kullanılmaktadır. Sistem, ekstra destek gerektiren açık işleri günlük olarak bu alarm sayesinde vurgulamaktadır.[125]

2.1.5.3 İK Danışmanlığı

İşveren danışmanlığının insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti sunma anlamında sınırlandırılmış şekli olarak değerlendirilebilmektedir. Personel politikalarının belirlenmesi kapsamında danışmanlık hizmeti sunulmaktadır. Büyük firmalar genellikle kendi İK birimlerine sahip olmaları nedeniyle bu danışmanlığa çok ihtiyaç duymamaktadırlar. Dolayısıyla bu hizmet yoğun biçimde kendi İK birimleri bulunmayan KOBİ'lere odaklanmaktadır.[126]

2.1.5.4 İşveren Müşteri Memnuniyet Anketleri

Sunulan hizmetler kadar, sonrasında hizmetin sonucunun izlenmesi, geri bildirimlerin alınması ve değerlendirilerek hizmetlere yansıtılması da son derece önem arz etmektedir. KİK'ler de işverenlere yönelik hizmet sunumlarını uyguladıkları anketler yoluyla ölçmektedirler. Bu anketler Kurum personeli ya da Çağrı Merkezi aracılığıyla yüzyüze, online ya da telefonla uygulanabilmektedir.

İŞKUR bünyesinde bulunan İletişim Merkezi aracılığıyla, Kurumdan hizmet alan iş arayan ve işverenlerin, sunulan hizmete ilişkin memnuniyetleri, telefonla gerçekleştirilen "müşteri memnuniyeti" anketi yoluyla takip edilmektedir.[127]

2.2 İŞVEREN HİZMETLERİNDE SEGMENTASYON

Segmentasyon; bölme, parçalara ayırma olarak tanımlanabilmekte iken[128], hizmet sunumunun segmentasyonu da, belirli özelliklerine göre sınıflandırılmış gruplara hitap eden hizmetlerin sunumu olarak tanımlanabilmektedir. İşveren hizmetlerinde segmentasyonu ise işverenlerin belirli özelliklerine göre (çalışan sayısı, büyüklüğü,

---

[124] Weber; **2012**, s.9
[125] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.17
[126] Tubb-Isabelle-Helen**; a.g.m.**, s.10
[127] Türkiye İş Kurumu; **İş Arayan - İşveren Memnuniyet Anketi Bilgi Notu**, 13.01.2016
[128] **Tureng Sözlük;** http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/segmentation; "Segmentation" maddesi

coğrafi konumu, sektörü vs.) sınıflandırılarak hizmet sunulması ya da sunulmaması şeklinde ifade etmek mümkündür.

KİK'ler son yıllarda talep tarafına daha fazla odaklanmakta ve hizmetlerini farklı özelliklerdeki işverenlere farklı şekillerde sunmak yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda işveren hizmetlerinin segmentasyonu hakkındaki yaklaşımları iki başlık altında toplamak mümkündür:

2.2.1 Evrensel Yaklaşım

İşletmelerin boyutuna/büyüklüğüne, türüne, sektörüne ve bölgesine/coğrafi konumuna bakılmaksızın hepsine hizmet sunumunu benimseyen yaklaşım, evrensel yaklaşım olarak belirtilmektedir. Evrensel hizmet sunumu kural, segmentasyon ise istisna olarak değerlendirilmektedir.[129]

KİK'lerin varlık sebebi olan açık işlerin alınması ve yayınlanması, eşleştirme hizmetleri, işgücü piyasası bilgilendirmesi gibi temel hizmetler genellikle evrensel yaklaşımla bütün işverenlere sunulmaktadır.

2.2.2 Segmentasyon Yaklaşımı

İşverenlere sunulan hizmetlerin, işletmelerin boyutu/büyüklüğü, türü, sektörü, bölgesi/coğrafi konumu, KİK ile ilişkileri ve KİK'ten beklentileri gibi kriterlerden en az birisiyle sınırlandırılarak sunulmasını benimseyen yaklaşım, segmentasyon yaklaşımı olarak belirtilmektedir.[130]

Genel yaklaşım bütün hizmetlerin, açık iş eşleştirme ve AİPP'ler hakkında danışmanlık dâhil, bütün işverenlere sunulması yönündedir ancak kaynaklar kıt hale gelince ve hedef daha geniş olunca, kıt kaynakları maksimize etmek için özel hizmetlerin sadece belirli işverenlere sunulduğu yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu, genellikle KİK'in asıl müşteri grubu temelinde önemli sayıda açık iş teklif etmesi en olası olan işverenlerin belirlenmesiyle ilişkilidir.[131] Yaklaşım ne olursa olsun, stratejik olarak önemli ya da "öncelikli" müşterileri belirlemek için yapılan müşteri

[129] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.3
[130] Dietz-Holger-Christopher; **a.g.m.**, s.3
[131] Weber; **2012**, s.6

segmentasyonu, yerleştirme çıktılarını maksimize etmek ve kaynakları etkin şekilde kullanmak için gittikçe yaygınlaşmaktadır.[132]

Hizmetlerin segmentasyonu uygulamasına karar verilmesi halinde işverenler sektör, büyüklük, çalışan sayısı vb. kriterlerden hangisine göre segmente edilmelidir ki sınırlı kaynaklarla maksimum fayda elde edilebilsin? Bu soru, uygulamadaki örnekler arttıkça daha net cevap bulacaktır ancak hâlihazırdaki uygulamalara bakıldığında, işverenlere yönelik segmentasyon daha çok sektör temelli uygulamaya ya da daha çok açık iş vermesi muhtemel olan işyerlerine, dezavantajlı gruplardaki bireylerin istihdamına olanak sağlaması muhtemel işyerlerine, KİK açısından etkili olacağı düşünülen işyerlerine, büyük işyerlerine ya da ekonomilerin önemli bir bölümünü oluşturan ve İK hizmetinden yoksun olan KOBİ'lere İK danışmanlığı hizmeti sunulmasına odaklanmaktadır. Dietz bu süreci **"gerçekçi segmentasyon"** olarak adlandırmaktadır ve segmente edilmiş hizmetlerin, birçok kaynak gerektirdiğini ve işletmelerin yapısal ihtiyaçlarıyla ilgili de olabileceği için, bazen firmaların belirli türleriyle sınırlandırılabildiğini belirtmektedir. Belirlenen segmentasyon şekline göre hedef gruba yönelik personel ve/veya birim tanımlaması da yapılmaktadır: spesifik müşteri yöneticisi, KOBİ birimleri gibi. Yüksek işsizlik oranı olan ülkeler, güçlerinin çoğunu işe yerleşmesi zor bireyler için daha çok ve daha kapsamlı açık işler sunan büyük işletmelere harcamak eğilimindedir. Daha düşük işsizlik oranına ve yüksek beceri kısıtlarına sahip olan ülkeler ise KOBİ'leri ve İK tavsiyesine ihtiyaç duyan, doldurulmamış açık işleri bulunan işyerlerini hedeflemektedir.[133]

Segmentasyon uygulamalarını birkaç ülkeden örnek vererek daha anlaşılır kılmak mümkündür. Örneğin, Fransa, yüksek açık iş sayıları nedeniyle büyük işletmeleri hedeflemektedir. Büyük şirketler, dezavantajlı gruplardan belirli sayıda kişiyi istihdam etme yönünde anlaşmalar da yapabilmektedirler. Hollanda'da, işe yerleşmesi zor olan iş arayanların ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır. Sadece böyle iş arayanlara fırsatlar sunmaya istekli işverenlere, daha geniş KİK hizmetlerine (ön-seçim, yüzyüze danışmanlık ve diğer inovatif hizmetler) ve işveren hizmetlerine yönlendirilmiş danışmanlara erişim imkanı tanınmakta, diğer işverenler sadece online bilgiye ve hizmetlere erişebilmektedir. Almanya'da, sınırlı İK kapasitesi olan ve özellikle eğitim

---

[132] Tubb, Helen-Ellen Murray; "PES to PES Dialogue Report 2012-Dissemination Conference: Results from the Second Year of the PES to PES Dialogue Programme", **European Commission**, October 2012, s.1

[133] European Commission; **2012b**, s.1

ve işe alım konusunda danışmanlıktan yararlanan ve gelecekte demografik değişiklikler ve beceri kısıtlarıyla yüzleşebilecek KOBİ'lere odaklanılmaktadır.[134] Ancak Almanya KİK, KOBİ'ler üzerinde odaklanmanın yanı sıra, büyük işverenler için de ayrı bir hizmet bölümü barındırmaktadır. Büyük işletmeler içerisinden büyüklük, organizasyon, işbirliği derecesi, sosyal sorumluluk seviyesi ve potansiyel açık iş sayılarına göre hedef müşteriler belirlenmekte, hedeflenen büyük işverenlere karşılaştıkları zorluklar ve ihtiyaçları için özel bir hizmet paketi ve bütüncül çözümler sunulmaktadır. Her işverenin özel bir strateji geliştirmesine yardımcı olmak için KİK'te görevlendirilmiş bir iletişim kişisi vardır. Bu danışmanlar sektör-odaklı uzmanlık geliştirmektedirler. Ayrıca iki taraf arasında bilgi paylaşımını sağlamak için KİK'in yerel ofisleriyle koordine olmaktadırlar.[135]

KİK 2020 Strateji Belgesi, KİK'lerin özellikle KOBİ'lere daha yoğun bir destekle talep odaklı hizmetlere daha fazla vurgu yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Avrupa Komisyonu verilerine göre AB'de 20 milyondan fazla KOBİ bulunmaktadır ve işletmelerin %99'unu temsil etmektedir. Ancak çok az KİK'in hâlihazırda formal bir KOBİ stratejisi bulunmaktadır.[136] KOBİ'lerin spesifik ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna göre hizmet sunumu çok önemlidir. Aslında KİK'ler 50'den az çalışanı olan işletmelerin genellikle İK kapasitesi ve bilgiden yoksun olduklarını, bu yüzden de işe alım sürecinin özellikle daha erken aşamalarında daha yoğun desteğe ihtiyaç duyduklarını bilmektedir. KİK'ler, KOBİ'lerin etkin ve yasal bir biçimde iş ilanı hazırlamalarına, iş eşleştirme portalına açık işlerini yüklemelerine ve görüşme için adayların ön-seçimine yardımcı olabilmektedirler. Bunlara ek olarak, küçük işletmelerin açık işlerini karşılama noktasında zaman kaybına daha az tahammülleri olduğundan "hızlı müdahale" sağlamaya yönelik de çalışabilmektedirler. Bu sayılanlar ve hızlı müdahale sayesinde KİK'ler danışmanlık rollerini de maksimize edebilmektedirler.[137]

Belçika Brüksel Bölgesinin Kamu İstihdam Kurumu olan ACTIRIS'in uygulaması, sektöre göre segmentasyona örnek olarak gösterilebilmektedir. ACTIRIS, işverenlere hizmet sunumunu, iş arayanları istihdam etme anlamında gelecek potansiyeli olan 6 sektörün spesifik özelliklerine göre uyarlamaktadır. Her sektör için, KİK danışmanları bir "referans grup/takım" oluşturmaktadır ve bu grup; işverenlerin

[134] European Commission; **2012b**, s.3
[135] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.9
[136] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.33
[137] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.10-11

ihtiyaçlarına, entegre edilmiş ve sektör odaklı cevap verebilmek için gerekli yeterliliklere ve süreçlerin seçimi ile takibine bakmaktadır. KİK içinde, her sektörün grubunda/takımında; işveren danışmanları, işe alım danışmanları ve diğer danışmanlar görev almaktadır. İşverenlere, kendi sektörlerinde uzmanlaşmış olan tek bir kontakt noktası sağlanmaktadır.[138]

Çeşitli ülke uygulamalarında, Belçika'da olduğu kadar somut bir sektör segmentasyonu olmasa da, belirli sektörlerdeki işverenlere odaklanılarak o sektöre özgü çalışmalar yapıldığı da görülmektedir. Örneğin Estonya'da, işletmelere finansal destek, danışmanlık, işbirliği ve eğitim olanakları vb. sunan ve en büyük kurumlardan biri olan "Enterprise Estonia" ile Estonya KİK arasında büyüyen bir sektörün ihtiyaçlarını karşılamak için metal işçilerinin eğitimi konusunda bir ortaklık geliştirilmiştir. KİK, adayların ön-seçimini yapıp, onlarla sektördeki işverenler ve mesleki eğitim sağlayıcılarını bir araya getiren toplantılar organize etmektedir. Seçilen bireyler eğitime katılmaktadır. Sektördeki ihtiyaca yönelik hazırlanan eğitimlere katılan adayların büyük çoğunluğu istihdam edilmektedir.[139]

2.3 İŞVERENLERE YÖNELİK HİZMET SUNUMUNDA GÖREVLİ PERSONEL

2.3.1 Personel Yapısı

2.3.1.1 Genel Durum

İşverenlere yönelik hizmet sunumunda segmentasyon konusu, işverenlerin belirli özelliklerine göre (çalışan sayısı, büyüklüğü, coğrafi konumu, sektörü vs.) sınıflandırılarak hizmet sunulup sunulmaması üzerine odaklanırken, hizmet sunumunda görevli personel konusu, işverenlere ve iş arayanlara hizmet sunan personelin aynı mı yoksa farklı mı olması gerektiği konusuna odaklanmaktadır.

Seçilen hizmet sunum şekline göre personelin sunduğu hizmet ve ilgilendiği konular da KİK'ler arasında farklılık göstermektedir. Bazı KİK'ler **genelci yaklaşımı (generalist approach)** benimserken, bazıları **uzmanlaşmış yaklaşımı (specialist approach)** benimsemektedir ve personel politikalarını da buna göre şekillendirmektedirler. Özellikle danışmanların hizmet sundukları kesimleri belirlemede bu iki yaklaşım kullanılmaktadır.

---

[138] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.7
[139] Weber; **2012**, s.7

2.3.1.1.1 Genelci Yaklaşım

Danışmanların hem işverenlerle hem iş arayanlarla ilgilendikleri sistemi benimseyen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda her iki tarafın da memnuniyetinin sağlanması ve hızlı ve sürdürülebilir entegrasyonun başarılabilmesi için, işveren ve iş arayan hizmetleri arasındaki güçlü bağlantının öneminin altı çizilmektedir. Ancak bu yaklaşımda daha çok iş arayanlara güçlü bir odaklanma olduğu görülmektedir. Yaklaşıma ilişkin örnek ülke olarak İsveç gösterilebilmektedir.[140]

Genelci yaklaşımda KİK personelinin işgücü piyasasının her iki tarafıyla yani hem iş arayan hem işveren tarafıyla ilgilenmesinin avantajları bulunmaktadır. KİK'e belirli bir esneklik sağlamakta, personelin işgücü piyasasının her iki tarafına hâkim olmasına yol açmaktadır. Ancak sistemin dezavantajları da bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere bu sistemde genel olarak iş arayanlara yoğunlaşılmaktadır ve bu grupla ilgilenmek zaman alan bir faaliyettir. Bu durum da işverenlere ulaşılabilirliği, onların ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebilmeyi ve etkin hizmet sunumunu engelleyebilmektedir.

2.3.1.1.2 Uzmanlaşmış Yaklaşım

Danışmanların sadece spesifik olarak belirlenen gruplarla (örneğin iş arayanlarla ilgilenen danışman grubu, işverenlerle ilgilenen danışman grubu) ilgilendikleri sistemi benimseyen yaklaşımdır.

İki büyük müşteri grubuna göre (işverenler ve iş arayanlar) iş profillerinin farklılaştırılması, giderek yaygınlaşan bir uygulama olarak dikkat çekmektedir. Bu durum, KİK hizmet modelindeki genel değişikliklerle uyumludur ve bu değişiklikler sadece iş tanımının yeniden yapılmasını değil ayrıca danışmanların işin gerektirdiği yeni nitelikler konusunda gelişmelerini de gerektirmektedir.[141]

Çalışmanın temel konusu olan işverenler üzerinden konu değerlendirilecek olursa, işverenlerle ilgili hizmetlerde yoğunlaşan ve bu alanda uzmanlaşan danışmanlar, yoğun olarak açık iş alma ve istihdam gibi hizmetleri sağlamaya odaklanmaktadırlar. Uzmanlaşmış işveren hizmetlerinin organizasyonu; ulusal şirketlerle çalışan ulusal

[140] Weber; **2012**, s.5
[141] Sienkiewicz, Łukasz; "Core Competences in PES, Entrance Requirements and On-going Professional Development: The Current Position", **European Commission**, Discussion Paper, June 2013, s. 4

müşteri yöneticilerinden, belirli sektör, bölge, şirket türleri için uzmanlaşmış danışmanlara kadar uzanmaktadır.[142]

Danışmanların yalnızca işverenlerle ilgilenmesinin en büyük avantajı, sunulan odak hizmetlerin kalitesinin daha yüksek olmasıdır. Ancak bu hizmetler iş arayan hizmetleriyle güçlü organizasyonel bağlantılarla kombine edilmelidir. Sistemin, genelci yaklaşıma göre eleştirilen ve dezavantaj olarak nitelendirilen tarafı, hizmetin iki bileşen arasındaki bağlantıları güvenceye alma gerekliliğinin bulunmasıdır. Bu gereklilik, çoğu ülkede açık işler, işveren ihtiyaçları ve iş arayan profilleri hakkında bilgi değişimi için düzenli yerel takım toplantıları aracılığıyla karşılanmaktadır.[143]

Hâlihazırda temelde iş arayan ve işveren alanında uzmanlaşmış uygulamaları sağlayan ülkeler bulunmaktadır ve Tablo 3'te bazıları sunulmaktadır.

Tablo 3: Danışmanların Uzmanlaşma Alanlarına Göre Ülkeler

Danışmanın Uzmanlaşma Alanı	Ülkeler
İşverenler	Belçika Forem, Belçika VDAB, Hırvatistan, Estonya, Almanya, Litvanya, Malta, Hollanda, Portekiz, Slovenya, Birleşik Krallık, Avusturya
İş arayanlar	Belçika Forem, Belçika VDAB, Hırvatistan, Estonya, Almanya, Litvanya, Malta, Hollanda, Slovenya, Birleşik Krallık, Avusturya
Çok sorunlu iş arayanlar	Belçika Forem, Belçika VDAB, Hırvatistan, Fransa, Litvanya, Malta, Hollanda, Portekiz, Slovenya, Birleşik Krallık, Avusturya
Genç iş arayanlar	Belçika VDAB, Hırvatistan, Almanya, Litvanya, Birleşik Krallık
Uzun süreli işsizler	Belçika VDAB, Hırvatistan, Slovenya
Yaşlı iş arayanlar	Belçika VDAB, Hırvatistan

Kaynak: Sienkiewicz, Lukasz; "Job Profiles and Training for Employment Counsellors", European Commission, 2012, s.21

Bazı ülkelerde işverenlerle ilgilenen özel personel olmasına rağmen bu hizmetin büyüklüğü ve organizasyonu ülkeden ülkeye farklılıklar göstermekte ve genellikle yerel KİK ofislerinin büyüklüğüne bağlı olmaktadır.[144] İşverenler üzerine uzmanlaşma

[142] Tubb-Ellen; **a.g.m.**, s.9
[143] Weber; **2012**, s.7
[144] Weber; **2012**, s.4

yaklaşımının kendi içinde de belirli sınıflandırmalara tabi tutulduğu Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personele İlişkin Uzmanlaşmış Yaklaşım Biçimleri

Yaklaşım	Yaklaşımın Açıklaması	Örnek Ülkeler
Uzmanlaşmış işveren danışmanları (İşverenin türüne göre güçlü bir uzmanlaşma bulunmamaktadır)	Büyük KİK ofislerinin uzmanlaşmış danışman takımları vardır; küçük ofislerin ise ya hiç yoktur ya da sadece 1 tane vardır. İşverenler büyüklüklerine ya da sektörlerine göre organize edilmemektedirler (yaklaşım bölgesel olma eğilimindedir).	• Bulgaristan, Estonya, Macaristan, İrlanda, Slovenya
Uzmanlaşmış işveren danışmanları (İşverenin türüne göre güçlü bir uzmanlaşma bulunmaktadır)	Çoğu KİK Ofisi şirketin büyüklüğü ya da sektöre göre uzmanlaşmış danışmanlara sahiptir.	• Belçika-Brüksel/ACTIRIS- (büyüklük ve sektör), • Belçika-Flaman/VDAB- (sektör), • Finlandiya (sektör), • Fransa (sektör), • Almanya (bölge ve sektör), • Hollanda (bölge ve sektör), • Litvanya (sadece büyük ofislerde bölgeye ve sektöre göre uzmanlaşma)
Uzmanlaşmış işveren danışmanları (güçlü uzmanlaşma, kilit müşteri yöneticileri)	Çoğu KİK Ofisi şirketin büyüklüğü ya da sektöre göre uzmanlaşmış danışmanlara sahiptir; buna ek olarak, özellikle büyük müşterilerle kilit müşteri yöneticileri ilgilenmektedir.	• Avusturya (sadece büyük ofislerde sektörel uzmanlaşma)
Sadece ulusal düzeyde kilit müşteri yöneticileri	Kilit müşterilere ulusal düzeyde odaklanma.	• Birleşik Krallık

Kaynak: Weber, Tina; "Effective Services for Employers: Forging Partnerships for the Future", European Commission, Thematic Paper, February 2012, s.5

Büyük şirketler için hizmet sunumu genellikle ulusal seviyede "öncelikli müşteriler" etrafında organizasyona ve tanımlamaya yol açmaktadır. Büyük ve/veya düzenli açık iş havuzuna sahip olan firmaları belirlemenin yanı sıra, bazı KİK'ler büyük şirketlere spesifik müşteri yöneticisi atamakta ya da büyük şirketlerle yoğun şekilde çalışmak için bütün bir takım ya da birim tahsis etmektedir. Bunun neticesinde büyük şirketlerin tek bir kontakt noktası olmakta ve işlerini yürüttükleri her alanda yerel KİK ofisleriyle uğraşmak zorunda kalmamaktadırlar. Ayrıca kendi İK birimlerinden bir personeli de KİK birimiyle ya da kontakt noktasıyla spesifik olarak çalışmak için atayabilmektedirler. Bunlar, KİK ve büyük işverenler arasında belirli bir standarda oturmuş, doğrudan ve etkili bir iletişimi sağlamaktadır. Dahası, bir kilit müşteri yöneticisi atamak, sektör hakkında spesifik bilgilerini geliştirmek ve işverenlerin gelecek ihtiyaçlarını daha iyi öngörebilmek için de KİK'e yardım etmektedir.[145]

Avrupa'da işveren hizmetlerinde uzmanlaşan danışmanlar için temel görevler konusunda, iş profillerinin şunları içermesi gerektiği belirtilmektedir:[146]

1- **Yerleştirmeye odaklanan görevler**: Değerlendirme, İK yönetimi bilgisi ve idari becerilerin karışımını gerektiren izlemenin yanı sıra, hem açık işleri doldurma hem de staja/işe yerleştirme bakımından görevler.
2- **Ağ kurma, pazarlama ve sonuç odaklı görevler**: İşverenlerden yeni açık işleri almak için araştırma yapma konusunda ve işverenleri AİPP ve diğer destek biçimleri hakkında bilgilendirme konusunda daha aktif bir yaklaşım. Hizmete ilişkin özel bilginin yanı sıra güçlü iletişim ve işbirliği becerileri gerektirmektedir.
3- **Organize etmeye odaklı görevler**: Hızlı buluşma etkinlikleri ve istihdam fuarlarının yanı sıra işverenler için grup oturumlarını/görüşmeleri organize etmeye vurgu yapan görevler. Yüksek seviyede organizasyonel beceri ve bilgi gerektirmektedir.

İki farklı grup üzerinde uzmanlaşma arasındaki farkların görülebilmesi adına iş arayanlar üzerinde uzmanlaşmış danışmanların iş profili ise şu şekilde belirtilmektedir:[147]

---

[145] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.8
[146] Sienkiewicz; **2013**, s.6-7
[147] Sienkiewicz, Lukasz; "Job Profiles and Training for Employment Counsellors", **European Commission**, 2012, s.1

1. **Yerleştirmeye odaklanan görevler:** Danışanla iletişim kurabilme, müzakere ve ikna edebilme becerileri gerektirmektedir.
2. **Danışmanlık odaklı görevler:** Değerlendirme ve eşleştirme, motive etme, sabır, yargılamadan dinleme ve anlama, stres yönetimi ve strese dayanıklılık gibi becerileri gerektirmektedir.
3. **Yönetim ve izleme görevi:** güçlü iletişim ve işbirliği becerileri ile hizmet özelinde (örneğin aktif işgücü piyasası programları gibi) donanımlı bilginin olmasını gerektirmektedir.

İşveren hizmetlerinde uzmanlaşan danışmanların iş profili kapsamındaki temel ve ek görevler de Tablo 5'te ifade edildiği şekildedir.

Tablo 5: Avrupa'da İşveren Hizmetlerinde Uzmanlaşan Danışmanlar İçin Temel Görev Profili

	ALAN	TEMEL GÖREVLER	EK GÖREVLER
İşverenler İçin Hizmetler	Yerleştirme	• Açık işlerin doldurulması/ adayların seçimi • Staj ya da iş için yerleştirme • Yerleştirmenin takibi/izlenmesi	• Açık iş alma/kayıt
	Ağ kurma ve sonuç	• İşverenlerden aktif olarak yeni iş teklifleri arama (işverenlerle ağ kurma) • AİPP'ler ve diğer destekler hakkında işverenleri bilgilendirme (teşvikler, engelli entegrasyonu için destek vb.)	• Yaş gruplarına göre yönetim, insan kaynakları, cinsiyet konuları vb. hakkında danışmanlık
	Organize etme	• İşverenler için grup görüşmeleri/oturumları • Hızlı buluşma etkinlikleri/ istihdam fuarları organize etme	

Kaynak: Breen, Eleanor- Helen Tubb; "Quality Management: The Professionalism of Employment Counsellors-The Toolkit", European Commission, May 2013, s.8

İşveren hizmetlerindeki genelci ve uzmanlaşmış yaklaşımla ilgili birtakım sorular akla gelmektedir: İşveren danışmanları ve iş arayan danışmanları şeklinde bir

ayrıma gidilmesi halinde KİK'in temel görevleri olan açık işleri karşılama ve işe yerleştirme görevlerini yerine getiren danışmanların iki taraftan birine uzaklaşması söz konusu olacak mıdır? Ya da danışmanlar ayrışmazsa ve hem iş arayanlarla hem işverenlerle ilgilenirlerse, KİK, danışmanların işverenlere hizmet sunarken yeterli zamanı sağlayacağını garanti edebilecek midir? İş arayanlarla ve işverenlerle ilgilenmek için danışmanların sahip olması gereken nitelikler farklıdır, işverenlerle ilgilenecek personelin insan kaynakları danışmanlığı alanında da belirli yetkinliklere sahip olması gerekecektir ve KİK'ler personeline yeterli eğitimi sağlayabilecek midir? Personel politikasına karar verecek olan KİK'lerin bu soruları göz önünde bulundurması gerekmektedir.

2.3.1.2 Ülke Örnekleri

Dünya genelinde KİK'lerde işverenlere yönelik hizmetler alanında özel olarak hizmet sunacak personel politikasına doğru bir geçiş söz konusudur. Ancak geçiş süreci ülkeden ülkeye farklı uygulamalar barındırmaktadır.

Avusturya, Belçika (ACTIRIS ve VDAB), Bulgaristan, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, Litvanya, Hollanda, Slovenya ve Birleşik Krallık KİK'leri işverenler alanında özel olarak çalışan personel barındıran ülkelerdendir. Avusturya, Finlandiya, Litvanya, Slovenya gibi ülkelerde genelci yaklaşım doğrultusunda görevli personel de vardır ancak bunlar sadece çok küçük yerel ofislerde bulunmaktadır. İsveç ve İrlanda ise işverenler alanında uzmanlaşmış personel bulundurmamaktadır. Uzmanlaşmış danışmanlar genellikle belirli bir sektörden, belirli bir bölgeden, belirli bir hizmetten ve/veya belirli işverenlerden (özel-atanmış işverenler, büyük işverenler, KOBİ'ler vs.) sorumludurlar.[148]

Avusturya KİK, özel olarak eğitilmiş 250 şirket danışmanı görevlendirmiştir ve bunlar ücretsiz olarak işverenlere hizmet sunmaktadırlar. ACTIRIS, işverenler için uzmanlaşmış bir hizmet geliştirmiştir (aktif önlemler hakkında bilgi, iş tanımları hazırlamada yardım, adayların ön seçimi vs.).[149] İsveç KİK'te her işverenin, iletişim noktası olarak, bir danışmanı bulunmaktadır. Danışmanlardan, zamanlarının yüzde 15-20'sini işverenleri ziyarete harcamaları beklenmektedir. Danimarka'da KİK personelinin yaklaşık yüzde 30'u-40'ı, işverenlerle iletişimi sürekli tutmak adına gerekli

[148] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.6
[149] Koning, Jaap de-José Gravesteijn; "How to Best Structure Services for Employers?", **European Commission**, Analytical Paper, December 2011, s.5

görülmektedir ve bunların açık iş almadaki performansları sistematik olarak kontrol edilmekte ve değerlendirilmektedir.[150]

Macaristan'da 2009'da "İş Ajanları" adlı bir proje başlatılmıştır. Amacı, işverenlerin beklentilerini belirlemek, açık işleri belirlemek ve işverenleri yerel işgücü piyasasının durumu, KİK'in çalışmaları hakkında bilgilendirmek ve işverenlerin istihdam uygulamaları ve planları hakkında veri toplamaktır. 20 idari bölgeden oluşan Macaristan'da her bölgede 2 tane olmak üzere toplam 40 tane iş ajanı bulunmaktadır ve bunlar açık işleri keşfetmekle görevlidir. İş ajanları mobildirler, işverenlerle onların yerlerinde iletişim kurmakta ve haftalık 10-12 işvereni ziyaret etmektedirler. Genel olarak işgücü piyasasındaki ve yerelde kendi bölgelerindeki adayların durumu hakkında bilgi edinebilmeleri için önceden kararlaştırılmış bir tarihte ve gayri resmi bir görüşmede işverenlere fırsat sunmaktadırlar. Böylece, işgücü ihtiyacına ve istihdam teşviklerine ilişkin veriler zaman kaybetmeden rahatlıkla toplanabilmektedir. İş ajanları keşfettikleri açık işler hakkında edindikleri bilgileri ilgili birimlerine bildirmektedirler.[151]

Fransa'da yalnızca işverenler alanında görevli 400 personel bulunmaktadır. Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya ve Hollanda'da işverenlerle çalışan uzmanlaşmış personelin sayısı, toplam personel sayısının %15'inden daha azdır. Genelci yaklaşıma göre hem iş arayan hem işverenlerle çalışan personelin ise işverenlere hizmetler için harcadıkları süre, ülkeler arasında, haftalık çalışma sürelerinin %10'u ila %40-50'si arasında değişmektedir. Bunların faaliyetleri iş arayanlara destek sunma ve işverenlerle ilişkileri sürdürme arasında bölümlenmiştir. Litvanya'da hem iş arayan hem işverenlerle ilgilenen personel haftada bir gününü işverenleri ziyaretlere harcamaktadır.[152]

---

[150] Lippoldt, Douglas-Melvin Brodsky; **Public Provision of Employment Services in Selected OECD Countries: The Job Brokerage Function**, W.E. Upjohn Institute for Employment Research Press, 2004, s. 236
[151] Weber; **2012**, s.10
[152] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.6-7

Tablo 6: İşverenlere Hizmet Sunumu Alanında Uzmanlaşmış Personele İlişkin Ülke Örnekleri

Ülkeler	Personel Durumu
Avusturya	Çok küçük bölgesel ofisler dışında temel olarak işverenlerle ilgilenen uzmanlaşmış danışmanlar bulunmaktadır. Kilit müşteri yönetiminde birkaç danışman vardır: Avusturya'nın birkaç bölgesinde şubeleri olan büyük şirketlere hizmet sunmaktadırlar. Avusturya'nın geri kalanındaki Viyana ve daha büyük bölgesel ofisler sektörler ve endüstrilere göre organize edilmiştir. Diğer ofisler bölgesel olarak organize edilmiştir yani bireysel danışmanlar bütün sektörleri kapsamaktadır.
Belçika/ ACTIRIS	Danışmanlar, geliştirilmesi ve artırılması gerekli şirket portföyünden sorumludur. Danışman, Brüksel'in belirlenmiş bir bölgesinden ya 100'den fazla çalışanı olan büyük şirketleri, ya kamu kurumlarını ya da KOBİ'leri portföyüne dahil eder. Hizmetler ekonomik sektör faaliyetlerine göre segmente edilmiştir.
Belçika/ VDAB	Müşteri Yöneticileri: 5 Flaman İlinin her biri için bir Müşteri Yöneticileri Takımı bulunmaktadır (44 Müşteri Yöneticisi, 5 Takım Lideri). Her Müşteri Yöneticisi ilindeki 1 ya da daha fazla sektörden sorumludur.
Bulgaristan	Bölgesel merkezlerdeki büyük iş ofislerinde işverenlere hizmet sunumuna yönelmiş takımlar bulunmaktadır. Küçük ofislerde ise genellikle bu alanda bir personel bulunmaktadır. Ayrıca Yönetim Takımı işverenlerle iletişimlerde konuya dahildir. KİK'in sağlayabileceği hizmetler ve kendi durumları hakkında bilgilerini güncellemek amacıyla işverenlere periyodik ziyaretlerin önceden belirlendiği eylem planları vardır.
Estonya	İşveren Danışmanları her bölgesel ofiste çalışmaktadır. Her danışman kendi bölgesinden sorumludur. Toplu işten çıkarma durumlarında müdahale edebilmek ve hizmet sunmak için merkezde bir hızlı müdahale takımı bulunmaktadır.
Finlandiya	İşverenlere yönelik hizmetler alanında uzmanlaştırılmış bir birim bulunmaktadır. Bütün danışmanlar bazı sektörlerde uzmanlaştırılmıştır ancak bu müşterileri bölmek/sınıflandırmak anlamında değil, temel olarak bir bilgi alanı anlamındadır.
Fransa	Uzmanlaşmış personelin görevi temel olarak müşteri olmayan şirketleri araştırmak ve onları kazanmaktır. Müşteri olan şirketleri takip etmek ve açık işleriyle ilgilenmek, iş arayanları desteklemekle sorumlu personele bırakılmaktadır.
Almanya	Yerleştirme hizmetleri ve danışmanlıkta işveren odaklı uzmanlar bulunmaktadır. İşveren Servisi Takımları bölge ve sektöre göre ayrılmıştır. İşveren Servisi, ülke genelindeki bütün istihdam

	bürolarında mevcuttur.
Macaristan	KİK'in modeli, her idari bölgede toplu işten çıkarmalarla ilgilenmek ve önleyici hizmetler sunmak için uzmanlaşmış personel yapısı üzerine inşa edilmiştir. İş Ajanı ağı ulusal ofis tarafından denetlenmektedir. İş Ajanları günde 10-12 şirketi ziyaret etmektedir.
Litvanya	Büyük şehirlerdeki yerel KİK ofislerinde sadece işverenlerle ilgilenen uzmanlaşmış danışmanlar bulunmaktadır ve özellikle bir bölge ya da servisteki ekonomik sektöre odaklanmaktadırlar.
Hollanda	Sektörler bazında organize olunmaktadır, bazı durumlarda bölgesel İşveren Hizmet Noktalarındaki alt bölgelerle bağlantı kurulmaktadır.
İsveç	Politika olarak bütün danışmanların hem işverenlerle hem iş arayanlarla ilgilenmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada bazı yerlerde, bazı personel sadece iş arayanlarla ilgilenirken uzmanlaşmış personel yoğun olarak işverenlerle ilgilenmektedir.
Slovenya	Çok küçük ofisler dışında bütün diğer ofislerde işverenler için uzmanlaşmış danışmanlar mevcuttur. Kendi bölgelerindeki bütün işverenlerle ilgilenmektedirler. Tek bir işveren tarafından büyük çaplı işe alım girişimleri bir bölgesel ofisteki bir koordinatör tarafından desteklenmektedir.
Birleşik Krallık	Ulusal İşveren Hizmet Takımı, bir dizi sektördeki 200'ün üzerinde ulusal işverenle çalışmaktadır; 35 kıdemli işveren ilişkisi yöneticileri kilit müşteri grupları için fırsatlar oluşturmak adına bu işverenlerle çalışmaktadır. İşverenlerin ihtiyaçlarını anlamaya ve işsizlik yardımı alan işsizlerin istihdamını destekleyen işe alım uygulamalarını şekillendirmeye yardımcı olmaya odaklanılmaktadır.

Kaynak: Koning, Jaap de-José Gravesteijn; "Peer Review- Effective Services for Employers", European Commission, Comparative Paper, January 2012, s.8-9

Bu iki yaklaşım kapsamında İŞKUR değerlendirildiğinde, kurumda görevli İMD'lerin herhangi bir uzmanlaşmaya gidilmeksizin hem iş arayanlarla hem de işverenlerle ilgilendiği yani genelci yaklaşımın benimsendiği görülmektedir.

2.3.2 Personelin Eğitimi

2.3.2.1 Genel Durum

İşverenlerle, iş arayanlarla ya da her iki tarafla da ilgilenen personelin belirli yeterliliklere sahip olması gerekmekte ve bu yeterlilikler hem işe ilk girişte hem de görevlerin yürütülmesinde aranmaktadır.

Bir çalışmada[153] belirtildiği üzere, Avrupa KİK'lerinde istihdam danışmanlığı pozisyonuna ilk girişteki yeterliliklere ilişkin ülkeler arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların aşağıda sayılan alanlarda olduğu belirtilmektedir[154]:

1- Girişte aranan eğitim seviyesi (ortaöğretim, lisans, yüksek lisans, lisansüstü derecesi),
2- Danışmanların görevleri doğrultusunda tercih edilen eğitim/çalışma disiplinleri (genel eğitim, psikoloji, pedagoji, sosyoloji, sosyal çalışma, hukuk, ekonomi, yönetim (İK yönetimi dâhil)).
3- Diğer giriş koşulları/nitelikleri (sertifikalı nitelikler, özel eğitim, yabancı dil sertifikaları, mesleki deneyimle ilgili önceki işleri),

Tablo 7: İstihdam Danışmanlarının Genel ve Ülke/Hizmet Özelinde Temel Yeterlilikleri

TEMEL YETERLİLİKLER	
GENEL	**ÜLKE/HİZMET ÖZELİNDE**
• Değerlendirme ve eşleştirme becerileri • İletişim ve görüşme/danışmanlık becerileri • Müşterileri motive etme ve ilham verme • Takım çalışması/işbirliği • Müşteri oryantasyonu • Strese dayanıklılık • Sabır, anlama ve yargılamadan dinleme • Esneklik • IT becerileri • Planlama ve becerileri organize etme • Problemi teşhis etme ve çözme becerileri • Uzlaşma/müzakere/işbirliği becerileri • Güven oluşturma yeteneği/güvenilirlik • Bilgiyi bulma ve analiz etme becerileri	• Mevcut işgücü piyasası ve trendleri hakkında bilgi • AİPP'ler hakkında bilgi • Hizmet-spesifik araçlar/aktivasyon uygulaması hakkında bilgi • İşgücü piyasasındaki dezavantajlı gruplar hakkında bilgi.

Kaynak: Sienkiewicz, Łukasz; "Core Competences in PES, Entrance Requirements and On-going Professional Development: The Current Position", European Commission, Discussion Paper, June 2013, s. 15

[153] Sultana, R.G.; A.G.Watts; "Career Guidance in Europe's Public Employment Services- Trends and Challenges", **European Commission**, 2005, s.79
[154] Sienkiewicz; **2013**, s.10

Helen Tubb ve Ellen Murray'e göre, yeterlilikler; bir görevi üstlenmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlar olarak belirlenmektedir. KİK modellerindeki çeşitlilikler nedeniyle yeterlilikleri karşılaştırmak zor olmasına rağmen, danışmanlar için bazı temel yeterlilikler vardır. Bunlar:[155]

Beceriler:

- Değerlendirme ve eşleştirme,
- Görüşme ve danışmanlık (önyargısız dinleme, motive etme, müşterilere ilham verme vb.),
- Ağ kurma (İşverenlerle, dış sağlayıcılarla ve diğer işgücü piyasası aktörleriyle),
- Bilgi teknolojisi (özellikle hizmetlerin dijitalleşmesi konusunda),
- İdare ve organizasyon,
- Yönetim ve insan kaynakları.

Bilgi:

- İşgücü piyasası durumu ve trendleri,
- İşletmelerin profilleri ve işe alım ihtiyaçları/gereklilikleri,
- Mesleki yollar ve eğilimler,
- KİK'in görevi ve stratejisi,
- KİK sistemleri ve prosedürler,
- Yasal gereklilikler ve çerçeveler (yardımlar, AİPP'ler ve fonlar),
- Çeşitliliklere ilişkin farkındalık (cinsiyet eşitliği, göçmenler, uzun dönemli işsizler, engelliler).

Tutumlar:

- Takım çalışması ve işbirliği,
- Müşteri oryantasyonu (empati, anlama, vb.),
- Stres direnci,
- Esneklik,
- Girişkenlik.

İşveren danışmanları için gerekli olan yeterlilikler, iş arayan danışmanları tarafından ihtiyaç duyulan psikoloji, sosyal çalışma ve rehberlik becerilerinden farklıdır.

[155] Tubb-Ellen; **a.g.m.**, s.30-31

KİK işveren hizmetlerindeki vurgu daha çok satış becerileri ve bazı durumlarda da spesifik sektörel bilgi ve İK bilgisi üzerindedir. Böyle bir eğitim büyük ölçüde kurum içinde ya da ilişkili eğitim organları tarafından sağlanmaktadır. Bazı KİK'ler daha fazla özel sektör eğitiminden ya da bu tür konularda donanımlı ve deneyim sahibi kişilerden eğitici olarak yararlanmaktadır.[156]

İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardına göre, İŞKUR'da görevli İMD'lerde; analitik düşünme yeteneği, anket değerlendirme bilgisi, araç, gereç ve ekipman bilgisi, bilgisayar programları bilgisi, çevre düzenlemeleri bilgisi, dezavantajlı grupların özelliklerine ilişkin bilgi, dinleme becerisi, ekip içinde çalışma yeteneği, empati kurma becerisi, genel eğitim, öğretim ve sınav sistemleri bilgisi, genel iş sağlığı ve güvenliği bilgisi, ikna yeteneği, insan psikolojisi bilgisi, iş arama teknikleri bilgisi, işgücü piyasası bilgisi, işyeri çalışma prosedürleri bilgisi, kalite standartları bilgisi, karar verme yeteneği, kişilik tipleri ve davranış tarzları bilgisi, mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi, mesleki teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi, mesleki terim bilgisi, meslekler hakkında bilgi, öğrenme ve öğrendiğini aktarabilme yeteneği, ölçme ve değerlendirme araçları kullanım ve analiz bilgisi, planlama ve organizasyon becerisi, problem çözme yeteneği, raporlama bilgisi, soru sorma becerisi, sözlü ve yazılı iletişim yeteneği, sunum becerisi, temel çalışma mevzuatı bilgisi, temsil yeteneği, ulusal meslek standartları ve ulusal yeterliliklere ilişkin bilgi ve zaman yönetimi bilgisi şeklindeki bilgi ve beceriler aranmaktadır.[157]

Yine aynı Standarda göre, İMD'lerde aranan tutum ve davranışlar ise; bilgi, tecrübe ve yetkisi dâhilinde karar vermek, çalışma zamanını etkili ve verimli kullanmak, çalışmalarında planlı, organize ve disiplinli olmak, çevre korumaya karşı duyarlı olmak, çevre, kalite ve İSG mevzuatında yer alan düzenlemelere uymak, değişime açık olmak ve değişen koşullara uyum sağlamak, deneyimlerini iş arkadaşlarına aktarmak, din, dil, ırk, mezhep, siyasi görüş, cinsiyet gibi konularda ayrımcılık yapmamak, ekip içerisinde uyumlu çalışmak, grup toplantılarına zamanında, hazırlıklı ve aktif şekilde katılmak, hizmet içi eğitim ve seminerlere katılma konusunda istekli olmak, hizmeti iyileştirici ve geliştirici önerilerde bulunmak, hoşgörülü olmak, ileri görüşlü olmak, iletişim kurduğu kişilere karşı güler yüzlü ve nazik davranmak, iletişim kurduğu kişilerle etkili ve güzel konuşmak, işyerine ait araç, gereç ve donanımın kullanımına özen göstermek, kişisel

[156] European Commission; **2012b**, s.2
[157] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı**

bakım ve hijyenine dikkat etmek, Kurum kültürünü benimsemek ve yaygınlaştırılmasını sağlamak, meslek etiğine uygun davranmak, mesleki bilgilerini geliştirmeye ve güncel olayları takip etmeye önem vermek, sakin ve sabırlı olmak ve sorunlara çözüm üretebilmek, sorumluluklarını bilmek ve yerine getirmek, süreç kalitesine özen göstermek, temizlik, düzen ve işyeri tertibine özen göstermek şeklinde belirtilmektedir.[158]

2.3.2.2 Ülke Örnekleri

İşverenlere yönelik hizmet sunumunda uzmanlaşmış personel kullanan ülkelerde, personelin eğitimlerinin de bu alana yönelik olduğu görülmektedir.

Belçika'da VDAB'nin kendi çalışanları için bir eğitim merkezi bulunmaktadır ve her yıl her bir çalışanına 5 günlük bir eğitim sunmaktadır. Takım lideri ve müşteri yöneticileri yıllık planlama ve değerlendirme bölümleri süresince bu eğitimleri planlamaktadır. Her sene bir "müşteri yöneticileri günü" organize edilmektedir. Bu günde güncel bir konu tüm müşteri yöneticilerine sunulmaktadır (örneğin, işvereni markalaştırma, sosyal medya, öğrenim ağları vs.). Takım toplantıları boyunca KİK içinden ya da dışarıdan alanın uzmanları konuları tartışmaya davet edilmektedir. Ayrıca müşteri yöneticileri için ek eğitimler de düzenlenmekte ve İK ve işbirliği kültürü, ağ kurma (networking), yeni bilgi teknolojileri uygulamaları gibi spesifik konularda eğitimler de verilmektedir.[159] ACTIRIS'te ise, danışmanlar için işletmelerde gerçekleştirilen eğitimler, ticari faaliyetler üzerine yöneltilmektedir (3 gün). Ayrıca sosyal ve çalışmaya ilişkin kanunlar ile işveren teşvikleri üzerine de eğitim almaktadırlar (3 gün).[160]

Almanya KİK'te işveren danışmanlığına yeni başlayacak bir danışmanın başlangıç eğitim programı içeriğinde; KİK hakkında temel bilgiler, mevzuat düzenlemeleri, kariyer ve eğitim, danışmanlık ve entegrasyon, IT altyapısı, IT güvenliği üzerine bireysel çalışma programı, bir anonim şirketteki iş süreçleri, pazarlama yöntemleri, imtiyazlar, teşvikler ve hizmetlerin entegrasyonu üzerine bireysel çalışma programı gibi konular yer almaktadır. [161]

---

[158] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı**

[159] European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Belgium, VDAB- Flemish Public Employment and Vocational Training Services, December 2011a, s.8

[160] European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Belgium, ACTIRIS, December 2011b, s.10

[161] Sienkiewicz; **2012**, s.77

Avusturya KİK'te bütün personele teorik ve pratik uygulamaları içeren 28 haftalık temel eğitim verilmektedir. Daha sonra ise işverenlerle çalışan danışmanlar için 10 haftalık özel bir eğitim vardır. Bu özel eğitim kapsamında işverenlere yönelik bütün hizmetler ve özel uygulamalar (aday önseçimi, işverenler için eAMS hesabı, eJob-Room, EURES vb.), hizmet sunumunda proaktif olma, konuşma/görüşme ve danışmanlık teknikleri, işgücü piyasası izleme ve segmentasyon, kontrol araçları (veri ambarı), işverenlere hedef grup odaklı hizmet sunumu ve iş arayanlara yönelik hizmetlerde işbirliği konuları yer almaktadır. Genellikle işverenlere hizmet sunan her danışman her yıl bu eğitimi (sosyal beceriler, telefon eğitimi, pazarlama eğitimi vb.) tamamlamaktadır. Ancak bu gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kilit müşteri yönetimi alanında çalışanlar (Avusturya'nın birkaç bölgesinde şubesi olan büyük şirketlere hizmet sunanlar) için de özel bir eğitim mevcuttur. Bu eğitim, yukarıda bahsi geçen eğitimden biraz daha kısadır, ancak şirket yönetimi temellerine ilişkin bir modül ile satış eğitmenine ilişkin bir diğer modülü içermektedir.[162]

Fransa'da işverenler alanında görevli personel, Kurum içinde, 5 modüle bölünmüş 9,5 günlük eğitim almaktadırlar.[163] Eğitim kapsamında KİK hizmetleri, açık iş alma, işletme mülakatları, işletmelerin sosyo-ekonomik çevresi, telefon ile pazarlama yöntemleri, büyük ve önemli müşterilerde ilişki yönetimi gibi konular yer almaktadır.[164]

İşverenlere yönelik hizmet sunumunda, uzmanlaşmış personel kullanan diğer bazı ülkelerdeki personelin eğitimleri Tablo 8'de genel hatlarıyla sunulmaktadır.

---

[162] European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Austria, AMS Austria, December 2011c, s.8-9
[163] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.7
[164] Sienkiewicz; **2012**, s.83

Tablo 8: İşverenlere Hizmet Sunumu Alanında Uzmanlaşmış Personelin Eğitimlerine İlişkin Ülke Örnekleri

Ülkeler	Personel Eğitimleri
Bulgaristan	Hizmet sunumunda proaktif davranma ve bilgi düzeylerini geliştirmek için çalıştaylar ve uzaktan eğitimler aracılığıyla başlangıç eğitimi, periyodik güncelleme eğitimleri ve beceri geliştirme eğitimleri mevcuttur.
Estonya	KİK'in eğitim planına göre işte eğitim, işle ilgili eğitim mevcuttur.
Finlandiya	Yılda 3 ila 7 gün arasında özel eğitim ve seminerler mevcuttur.
Litvanya	Danışmanlık uygulamalarıyla ilgili 1-3 günlük eğitim bulunmaktadır.
Hollanda	Takım aktiviteleri, yeni işveren servisi danışmanları için temel eğitim, ek modüller bulunmaktadır.
Slovenya	Pazarlama, iletişim ve müzakere alanında eğitimler bulunmaktadır. KİK'in kendi eğitim merkezinde verilen eğitimin ortalama süresi 2-3 gündür.
Birleşik Krallık	İşveren danışmanları için resmi bir başlangıç eğitimi bulunmamaktadır. Performansları izlenmekte ve eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir.

Kaynak: Koning, Jaap de-José Gravesteijn; "Effective Services for Employers", The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, 2012, s.8-9

İŞKUR'da, bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere işverenlere yönelik hizmet sunumunda uzmanlaşmaya geçilmemiştir ancak gerek göreve başlamalarından önce gerekse görevleri süresince İMD'lere farklı tarih ve gruplarla işveren danışmanlığına yönelik eğitimler verilmiştir. 2015 yıl sonu itibarıyla görev yapan yaklaşık 3.750 İMD'nin 3 bine yakını iş ve meslek danışmanlığı görevine başlamadan önce İş ve Meslek Danışmanlığı Ulusal Yeterlilik Belgesine sahip olabilmek için hazırlanan 360 saatlik eğitim programına katılmıştır. Eğitim, İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterliliğinin "İşverenlere, Eğitim ve Öğretim Kurumlarına Yönelik Faaliyetlerin Yürütülmesi" yeterlilik biriminin kazandırılması için gerekli olan en az 72 saatlik ve aşağıda tanımlanan içeriğe sahip modül[165] doğrultusunda toplam 16 ilde ve 17 üniversitenin sürekli eğitim merkezlerinde verilmiştir:[166]

- İşe alım süreci (6 saat)
- İşyeri ziyaretleri (6 saat)

[165] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterliliği,** 2011
[166] Türkiye İş Kurumu; İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notu**

- Personel ihtiyaç analizi (6 saat)
- Meslek analizi (6 saat)
- Görüşme organizasyonu (6 saat)
- Ziyaret raporu hazırlama (6 saat)
- Eğitim kurumu ziyaretleri (6 saat)
- Grup görüşmesi teknikleri (6 saat)
- Tanıtım ve işbirliği faaliyetleri (6 saat)
- Raporlama teknikleri (6 saat)
- Faaliyetleri raporlama (6 saat)
- Kişisel gelişim teknikleri (6 saat)

Söz konusu temel eğitimin yanı sıra Kurumun faydalanıcısı olduğu Kamu İstihdam Hizmetlerinin Geliştirilmesi Projesi kapsamında da NUTS 2 bölgesinde görevli toplam 673 İMD'ye bir günlük uygulamalı işyeri ziyareti konulu eğitim verilmiştir. Eğitimde işyeri ziyareti esnasında gerekli işgücü piyasası bilgileri, hangi işverenin ziyaret edileceğine ilişkin planlamalar, işyeri ziyareti planlaması, ziyareti gerçekleştirme ve ziyaret sonrası yapılacaklar olarak belirlenen konular aktarılmıştır.[167]

2.4 SEÇİLEN ÜLKE UYGULAMALARINDA İŞVEREN HİZMETLERİ

Bu bölümde, sırasıyla İsveç, Almanya, Hollanda, Avusturya ve Belçika (ACTIRIS ve VDAB) KİK'lerinin işverenlere yönelik hizmetleri incelenmiştir.

İsveç KİK, 2014 yılında geliştirdiği İşveren Stratejisi ile, işverenlere yönelik hizmet sunumunu çeşitli başlıklar altında toplamış ve iş arayanların yanı sıra işverenler için de daha etkin olmak amacıyla KİK tarafından işverenlere sunulması gereken hizmetleri tanımlamıştır.

Almanya KİK bünyesinde, işverenlere yönelik bir İşveren Servisi bulunmaktadır ve bu servis aracılığıyla işverenlerle daha yoğun ve etkin bir şekilde ilgilenilmektedir. İşveren Servisi, işverenlere yönelik hizmetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesi ve daha etkin hizmet sunumunda önemli bir rol oynamaktadır. Faydaları, görev ve yükümlülükleri ile temel hizmetleri açısından incelenmiştir. Ayrıca İşveren Stratejisi de ele alınmıştır.

[167] Türkiye İş Kurumu; İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notu**

Hollanda KİK, 2012'den itibaren işverenlere yönelik hizmetlerini İşveren Hizmet Noktalarında belediyeler ve diğer kurumlarla birlikte organize etmeye başlamıştır. Belediyeler ve diğer kurum/kuruluşlarla birlikte işverenler için oluşturulan bu tek kamu noktasında işverenlere temel hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca işveren segmentasyon modeli açısından da incelemeye tabi tutulmuştur.

Avusturya KİK, çok kanallı hizmet sunumu ve Kilit Müşteri Yönetimi alanındaki uygulamalarına yönelik olarak incelenmiştir.

Belçika ise bölgelerine göre ayrılmış 4 KİK içerisinden; Başkent bölgesinin istihdam kurumu olması ve bünyesindeki İşverenler Servisinin organizasyon yapısı nedeniyle ACTIRIS ve en çok nüfusa sahip olması nedeniyle VDAB faaliyetleri kapsamında ele alınmıştır.

Ülkeler; KİK hizmetleri hakkında genel bilgiler, işverenlere yönelik hizmetler, bu hizmet sunumunda kullanılan araçlar, hizmet sunumunda segmentasyon ve hizmet sunan personel konuları üzerinden anlatılmaktadır. İşveren hizmetlerinde kullanılan araçlar ve uygulamalar önceki bölümlerde detaylı olarak anlatıldığı için, bu kısımda ülke örneklerinin içeriğinde genel araçlara detaylı olarak değinmekten kaçınılmış, daha spesifik araçlar hakkında bilgi verilmiştir.

2.4.1 İsveç

2.4.1.1 Genel Bilgiler

Kamu İstihdam Kurumu: Arbetsförmedlingen

Tablo 9: İsveç Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler

Organizasyonel Yapı	Çalışma Bakanlığına hukuki sorumlulukla bağlı bir kamu kuruluşudur. Bir genel merkez ve yerel bürolar halinde hizmet sunmaktadır. Sosyal ve diğer toplumsal taraflardan oluşan bir Yönetim Kurulu politikalar ve programların tasarımında, bütçe tahsisi ve değişikliklerinde ve performans yönetiminde yer almaktadır. 320 tanesi yerel büro olmak üzere toplam 321 birimden oluşmaktadır.
Personel Durumu	Genel merkezde 2.344, yerel bürolarda 10.216 olmak üzere toplamda 12.560 personel görev yapmaktadır.
Temel Görevleri	İş bulmaya aracılık, işgücü piyasası istatistikleri ve aktif işgücü piyasası politikaları.
İş Arayanların ve Açık İşlerin Kaydındaki Düzenlemeler	İş arayanların kayıt olmaları yönünde yasal zorunluluk vardır. Ama işverenler için açık işlerini kayıt ettirme zorunluluğu bulunmamaktadır.

Kaynak: Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); The World of Public Employment Services, 2015, s.260, (Tablo Yazar tarafından derlenmiştir)

İsveç KİK Arbetsförmedlingen'in temel görevleri şu şekilde belirtilmektedir:[168]

- İş arayanlar ile işçi arayanları efektif bir şekilde bir araya getirerek işgücü piyasasının performansını geliştirmek,
- İşgücü piyasasından uzak olanları önceliklendirmek,
- Uzun dönemde kalıcı olarak artan istihdama katkıda bulunmak.

2.4.1.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler

İsveç KİK tarafından açık işlerin kaydı için çoklu kanallar kullanılmaktadır. İşe yerleştirme memurları, bilgisayarlı eşleştirme teknolojisi temelinde, işverenlere yönlendirmeden önce uygun adayların ön seçimini yapmaktadır. İşverenler KİK ofisleri ya da internet aracılığıyla adayların veri bankasına erişim imkânına sahiptir. Doğrudan adaylarla ya da sorumlu KİK memuru aracılığıyla adaylarla iletişime geçebilmektedirler. Potansiyel iş adayları için grup bilgilendirmesi de ayrıca mevcuttur.

[168] Norman, Ulf; "Arbetsförmedlingen Employer Services", 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

İşverenler farklı hizmet seviyelerine gruplandırılmıştır. İşe alım için kişiselleştirilmiş hizmetler çeşitli kanallar aracılığıyla sağlanmaktadır. KİK; istihdam fuarları düzenlemekte, seçilen şirketlere ya da şubelere hedeflenmiş işyeri ziyaretleri yapmakta, şirket krizi durumunda destek sağlamaktadır.[169]

İsveç KİK'in işverenlere yönelik hizmetleri şu şekildedir:[170]

- İş arayanlara erişim imkânı,
- İK danışmanlığı (örneğin; istihdam stratejisi ve AB'den, Avrupa Ekonomik Alanından, İsviçre'den işçi istihdam etme),
- Kişiselleştirilmiş müşteri yönetim hizmeti,
- İş arayan CV'lerinden oluşan veri tabanına erişim,
- Açık iş eşleştirme yardımı (iş ilanlarını yazma yardımı dahil),
- İstihdam aktiviteleri düzenleme ve organize etmede yardım,
- KİK'in websitesinde kendi açık işlerini ücretsiz yayınlama imkânı.

İsveç KİK'in işverenlerle ilgili temel görevi ve stratejisi; işgücü piyasasındaki eşleştirme sürecini kolaylaştırmak ve özel ihtiyaçları olan iş arayanlar için fırsatları keşfetmektir. Hükümet tarafından koyulan hedeflere ulaşmak için bir ön şart olarak ve KİK için bir temel görev olarak geniş bir işveren yelpazesiyle düzenli ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve sürdürmek bulunmaktadır.[171]

KİK'in iletişime geçtiği işverenlerin sayısının yıllar itibariyle az da olsa arttığı görülmektedir. 2014'te İsveç KİK 491.905 kayıtlı işverenle iletişime geçmiştir (2013: 470.538, 2012: 436.559). İşverenlerin eleman talepleri de önceki yıla göre artmıştır ve 2014'te eleman talebi sayısı 447.574'tür (2013: 374.136, 2012: 376.508). Özellikle, işverenin kendi online araçlarından KİK'in iş veri tabanına doğrudan transfer edilen eleman talepleri artmıştır. Yeni açık işlerin sayısı ise 2014'te 795.539 olarak gerçekleşmiştir (2013: 669.459, 2012: 664.348).[172]

---

[169] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.261

[170] Bukowski, Graham-Sarah Jenkins-Hazel Roberts; "A Qualitative Overview of Vacancy Filling Services for Employers: Target Setting and Performance Management", **Department for Work and Pensions**, Research Report No:686, 2010, s.12

[171] European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Sweden, Arbetsformedlingen, December 2011d, s.1

[172] Arbetsförmedlingen-Swedish Public Employment Service; **Arbetsförmedlingen's Annual Report 2014**, s.14

İşverenlere yönelik faaliyetleri geliştirmek için Arbetsförmedlingen 2014 yılında bir dizi odak alanlarından oluşan bir işveren stratejisi geliştirmiştir. Söz konusu stratejide, iş arayanların yanı sıra işverenler için de daha etkin olmak amacıyla KİK tarafından işverenlere sunulması gereken hizmetler tanımlanmaktadır. Nitelikli ve doğru eşleştirme yapmanın ve ayrıca profesyonel, erişilebilir, hızlı geri bildirim sağlanan ve takip edilebilen hizmet sunumunun KİK için önemine vurgu yapılmaktadır.[173]

İsveç KİK tarafından belirlenen İşveren Stratejisinde, yapılması gerekenler 3 başlık altında toplanmıştır:[174]

1- Arbetsförmedlingen, işverenler ve iş arayanlar için etkin bir buluşma yeri olmalıdır.
   - Daha etkili self-servis için kullanıcı dostu dijital araçlar biçiminde temel bir hizmet sunulmalıdır.
   - Açık iş pozisyonları için doğru ve ilgili adaylar sağlayan nitelikli eşleştirme hizmeti sunulmalıdır.
   - İşgücü eksikliği olan sektörlerde şirketlerin beceri arzı ihtiyacını çözmek için çeşitli araçlar kullanılmalıdır.
   - KİK'in kısa ve uzun vadedeki hedefleri temelinde işbirliğinin en faydalı olacağı düşünülen işverenlere odaklanılmalıdır. Bu konudaki değerlendirme, mevcut işgücü piyasası tahminleri ve KİK'in yerel ve bölgesel işgücü piyasası koşulları hakkındaki bilgilerine göre yapılmalıdır.
   - Stratejik olarak önemli görülen işverenlere daha derinlemesine bir hizmet ve müşteri yöneticisi sunulmalıdır.
2- İşverenler arasında KİK'in güveni yüksek olmalıdır.
   - Profesyonel bir yaklaşımla, yüksek erişilebilirlik ve hızlı geri bildirim ve izleme yoluyla işverenlerle uzun vadeli güven ilişkileri oluşturulmalıdır. Kurulan işveren ilişkileri de ayrıca geliştirilmelidir.
   - Basit, net ve proaktif bilgilendirme aracılığıyla, işverenlerde KİK'in hizmetleri ve işverenlere sunulabilecek hizmetler hakkında farkındalık artırılmalıdır.

---

[173] Arbetsförmedlingen-Swedish Public Employment Service; **Arbetsförmedlingen's Annual Report 2014**, s.13

[174] Norman, Ulf; "Arbetsförmedlingen Employer Services", 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

- Önceliklendirilmiş sektörler ve meslekler hakkında daha derinlemesine bilgi sahibi olarak, işverene sunulan kişilerin iş için doğru becerilere sahip olduğuna ve ön koşulları sağladığına emin olunmalıdır.

3- Daha fazla insanın çalışır hale gelmesi için destek verilmelidir.
   - İyi işveren ilişkileri sayesinde iş bulması zor olan işgücü piyasasından uzak bireylere sunulan fırsatlar artırılmalıdır. KİK'in bütün önlemleri ve programları eşleştirme işinde kullanılabilir olmalıdır.
   - İşverenlerle proaktif ilişkiler aracılığıyla edinilen açık işlerin sayısı artırılmalıdır.

İsveç KİK'in işverenlere yönelik hizmet sunumunda; "temel hizmet" ve "derinlemesine hizmet" olmak üzere iki çeşit yaklaşımı bulunmaktadır.

"Temel hizmet" kapsamına şunlar girmektedir:[175]

- İstihdam ihtiyacı olan bütün işverenlere hizmet sunma,
- Sunulabilecek hizmetler ve çeşitli iletişim yolları hakkında bilgi sağlama,
- İşverenden gelen soruları araştırma ve cevaplama,
- KİK'in web sitesindeki (arbetsformedlingen.se) dijital araçların nasıl kullanılabileceği hakkında bilgi sağlama,
- Açık işleri yayınlama,
- KİK'in ofislerinde iş arayanlar ve işverenler arasında yüzyüze toplantılar sağlayarak iletişimi kolaylaştırma.

"Derinlemesine hizmet" kapsamına ise şunlar girmektedir:[176]

- İşverene "müşteri yöneticisi" unvanlı bir istihdam memuru tahsis etme,
- Çeşitli işe alım yöntemleri hakkında bilgi sağlama,
- Açık iş pozisyonu için gereken nitelikler temelinde işverenlere iş arayanların seçimi hizmetini sunma,
- İş arayanların seçimi öncesinde istihdam/işe alım toplantıları düzenleme,
- İstihdam fuarları düzenleme,
- KİK'in girdilerini ve programlarını (tecrübe edinmeyi sağlama, mesleki eğitim vs.) kullanarak istihdamın nasıl daha kolay olabileceği hakkında bilgi sağlama,

[175] Norman, Ulf; "Arbetsförmedlingen Employer Services", 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[176] Norman, Ulf; "Arbetsförmedlingen Employer Services", 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

- İşverenin aradığı niteliklerle eşleşiyorsa uzun süredir işgücü piyasasından uzak olan bireylerin niteliklerini eşleştirme ve istihdamına yardımcı olma.

İsveç KİK tarafından hâlihazırda sunulan bütün hizmetler ücretsizdir.[177]

2.4.1.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar

İşverenler tarafından en çok kullanılan hizmetler; KİK tarafından organize edilen istihdam fuarları ya da web sitesinde açık iş ilan etme gibi işe alım hizmetleridir.[178]

İsveç KİK, belirli bir sektörden işverenler ve o sektörde çalışmak isteyen iş arayanların bir araya getirildiği, sektör özelinde düzenlenen hızlı buluşma etkinlikleri organize etmektedir.

İş arayanlarla işverenleri buluşturmak amacıyla düzenlenen bir başka etkinlik; şirket sergileri/etkinlikleridir. Bu etkinlikleri diğerlerinden ayıran unsur, iş arayanlara daha az sayıda işverenle bir yerde buluşma, şirketler ve istihdam olanakları hakkında bilgi edinme imkânı sunmasıdır.[179]

İsveç KİK tarafından çok-kanallı iletişime önem verilmiş ve çok-kanallı yaklaşım aracılığıyla işverenlerin ihtiyaçlarını karşılamada daha yüksek bir seviyede performansa ulaşmak için çağrı merkezi, web uygulamaları ve yerel iletişim servisleri kullanılmıştır. Bu yöntem uygulamada şu şekilde gözlenmiştir:[180]

1- Açık işlerin yaygınlaştırılması
   - Nitelikli izleme: Açık işlerin içeriği ve yasalarla uyumlu olması (Örneğin; gizlilik yasası),
   - Uygulamaların takibi: Açık işlerin içeriği ve açık işlerine gelen taleplere ilişkin olarak izleme ve işverenleri bilgilendirme.
2- Seçici eşleştirme
   - Adayların ön-seçimi: Çağrı merkezi aracılığıyla iş arayanların izlenmesi/ açık iş kapsamında taranması
3- Yerel ve bölgesel istihdam fuarları düzenlenmesini destekleme
4- Pazarlama kampanyaları
   - Yerel KİK işgücü piyasası değerlendirmesini yapmakta ve hedef müşterileri (işverenleri) tanımlamaktadır.

[177] European Commission; **2011d**, s.2
[178] European Commission; **2011d**, s.5
[179] Bukowski-Sarah-Hazel; **a.g.m.**, s.13
[180] European Commission; **2008**, s.6

- Çağrı merkezi, hizmetleri sunmakta ve ilgili hedef müşterilerle kişisel temas için randevu ayarlamaktadır.

Sonuç olarak; çok-kanallı iletişimin işverenlere daha hızlı ve kişiselleştirilmiş hizmet sunarak ihtiyaçları karşılamada etkin yöntem olduğu ve çağrı merkezi ile yerel KİK arasında bir ara yüz oluşturulmasının daha hızlı ve kişiselleştirilmiş geri bildirim almaya imkân tanıdığı kanaatine varılmıştır.[181]

Aşağıda yer alan tabloda da büyüklüklerine göre sınıflandırılan işletmelere hizmet sunumunda kullanılan çok-kanallı iletişim araçları ve bu araçların önem seviyeleri gösterilmektedir. Burada büyük işletmelerde iletişimin çoğunlukla e-posta, küçük işletmelerde ise telefon ve ziyaretler üzerinden kurulduğu görülmektedir.

Tablo 10: İsveç KİK'in İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İncelenmesi

İSVEÇ																					
Hizmetler	**Küçük İşletmeler İçin Kanallar**							**Orta Ölçekli İşletmeler İçin Kanallar**							**Büyük İşletmeler İçin Kanallar**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
İşgücü Piyasası Bilgilendirmesi				**X**	X		X		X		**X**	X	X	X	X	**X**	X	X	**X**	X	
Açık İş Kaydı		X		**X**	X					X	**X**	X			X	X	**X**			X	
Teknik Eşleştirme					**X**				**X**		X	X			X	**X**	X		X		
Eşleştirmeye İlişkin Danışmanlık					**X**				**X**			X				**X**			X		
AİPP Tedbirlerinin Uygulanması		X		**X**			X		**X**		X			X		**X**					X
Ek Danışmanlık																					
Yeni İşverenlerin Kazanılması				**X**	X						**X**	X			X	**X**		X	X		

Kanal 1: İnternet, **Kanal 2:** E-posta, **Kanal 3:** Online Hesap, **Kanal 4:** Kişisel Ziyaret, **Kanal 5:** Telefon İletişimi, **Kanal 6:** Çağrı Merkezi, **Kanal 7:** Posta/Mektup/Yazılı Medya

*Kanal kullanılmıyorsa; "Boş"
Kullanılıyorsa; "**X**"
Kullanılan kaynaklardan en önemli olanlar; "**X**"

Kaynak: Dietz, Martin-Holger Bähr-Christopher Osiander; "PES Recruitment Services for Employers", 2014, s.31, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11569&langId=en, (24.07.2015)

2.4.1.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon

İsveç'te doğrudan işyerlerinin büyüklüğüne, türüne, sektörüne ve bölgesine/coğrafi konumuna göre bir segmentasyon bulunmamakla birlikte, kendi İK birimleri olmayan KOBİ'ler ile yüksek sayılarda açık iş vermesi muhtemel büyük

[181] European Commission; **2008**, s.6

işyerleri üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Uygulamada faaliyetler yerel planlar üzerinden yürütülmektedir ve potansiyel işverenler üç grupta yerel bir segmentasyona tabi tutulmaktadır: KİK'in uzun dönemli ilişkisi olan şirketler, gelecekte stratejik önemi olacağı değerlendirilen yeni şirketler ve KİK'in daha genel hizmetler sunabileceği perakende ve hizmet sektörlerindeki küçük şirketler.

2.4.1.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel

İsveç KİK'te işverenlere hizmet sunan personel bakımından son birkaç yıla kadar genelci yaklaşım benimsenmiştir. Yani danışmanların hem işverenlerle hem iş arayanlarla ilgilendikleri sistem benimsenmiştir. Her iki taraf arasındaki koordinasyonun artırılması, her iki tarafın memnuniyetinin sağlanması ve böylece hızlı ve sürdürülebilir entegrasyonun başarılabilmesi için bu yöntemin benimsendiği belirtilmekte ve işveren ve iş arayan hizmetleri arasındaki güçlü bağlantının öneminin altı çizilmektedir.[182]

Ancak içinde bulunulan koşullar ve taraflardan gelen talepler, uygulamada farklılaşmalara sebep olmuştur. Örneğin zaman zaman bölgesel olarak işverenlerin ihtiyaçları farklılaşabilmiş, böyle durumlarda işverenlere ihtiyaç duydukları desteği mümkün olduğunca çabuk sunabilmek için insan kaynağı tahsisi yeniden gözden geçirilmeye çalışılmıştır.[183]

KİK'in temel politikası danışmanların hem işverenler hem iş arayanlarla çalışması üzerine kurulu olsa da gerçekte bu hedefe henüz ulaşılamamıştır. İsveç'te bazı yerlerde, bazı personel sadece iş arayanlarla ilgilenirken, uzmanlaşmış personel yoğun olarak işverenlerle ilgilenmektedir.[184]

İsveç KİK, 2012'den itibaren, bütün işverenlere, yerel KİK ofislerinde, sağlanan hizmetler ve işletmelerin ihtiyaçları hakkında bütün sorumluluğu üzerine alacak bir müşteri yöneticisi sağlamayı amaçlamıştır.[185] Günümüzde faal olan müşteri yöneticilerinin dış, iç ve idari görevleri bulunmaktadır.[186]

- Dış Görevleri:
  - Önceden düzenlenmiş bir anlaşmaya göre işverenle iletişimdedir,

[182] Weber; **2012**, s.7
[183] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.2
[184] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.6
[185] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.1
[186] Norman, Ulf; "Arbetsförmedlingen'in İşveren Stratejisinde Geçen İfadelerin Açıklamaları", 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

- Şirketin faaliyette bulunduğu sektöre yerel ve bölgesel olarak hâkimdir ve şirketteki iletişim kişisine bu konularda güncel bilgi sunar,
- Şirketle sürekli iletişim halindedir ve meslek grupları, nitelik gereksinimleri, istihdam şartları gibi gelişmeleri takip eder,
- İşveren ihtiyaç duyduğu an telefon ve e-maille iletişime geçilebilir durumda olması gerekir.

- İç Görevleri:
  - Şirketin muhtemel istihdam gereksinimleri hakkında birimindeki meslektaşlarını bilgilendirmekle yükümlüdür,
  - Şirketin bütün işe alımlarından sorumludur.
- İdari Görevi:
  - İşverenin kayıt bilgilerinin doğru ve güncel olmasından sorumludur.

2.4.2 Almanya

2.4.2.1 Genel Bilgiler

Kamu İstihdam Kurumu: Bundesagentur für Arbeit

Tablo 11: Almanya Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler

Organizasyonel Yapı	Çalışma Bakanlığına hukuki sorumlulukla bağlı bir kamu kuruluşudur. Bir genel merkez, bölgesel ve yerel ofisler halinde hizmet sunmaktadır. Üçlü bir Yönetim Kurulu (devlet, işveren ve işçi örgütlerinden temsilciler) politikalar ve programlar, bütçe ve üçüncü şahıslar tarafından hizmet alım kararlarını vermektedir. Bölgesel seviyede 11, yerel seviyede ise 156 ofis olmak üzere toplam 167 hizmet birimi bulunmaktadır. Bunlar, yerel ofislerle uyumlu çalışan yaklaşık 600 şube tarafından desteklenmektedir.
Personel Durumu	Genel merkezde 900, bölgesel ofislerde 5.300 ve yerel ofislerde 87.700 olmak üzere toplamda 93.900 personel görev yapmaktadır. Bunların %83'ü ön büro işleriyle meşguldür.
Temel Görevleri	İşe yerleştirme, aktif işgücü piyasası politikaları, işgücü piyasası bilgilendirmesi, işgücü göçü, işsizlik yardımı ve diğer yardımların idaresi.
İş Arayanların ve Açık İşlerin Kaydındaki Düzenlemeler	İş arayanlar için yasal kayıt zorunluluğu ve işverenler için açık işleri kayıt ettirme zorunluluğu bulunmamaktadır.

Kaynak: Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); The World of Public Employment Services, 2015, s.210, (Tablo Yazar tarafından derlenmiştir)

Almanya KİK Bundesagentur für Arbeit'ın temel hizmetleri; eğitim yerlerine ve işyerlerine yerleştirme, mesleki rehberlik, işveren danışmanlığı, mesleki eğitim ve diğer eğitimlerin sağlanması/desteklenmesi, dezavantajlı bireylerin profesyonel entegrasyonunun sağlanması, işyerlerini korumak ve oluşturmak için yardımlar, işsizlik yardımları ve diğer yardımlar şeklinde ifade edilmektedir.[187]

2.4.2.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler

Almanya KİK'te açık işlerin kaydı için çok-kanallı iletişim yaklaşımı kullanılmaktadır. Kurum, kayıtlı açık işleri ve iş arayanları listeleyen veri bankası kullanmaktadır. İşverenler KİK ofisleri ya da internet aracılığıyla adayların veri bankasına erişim imkânına sahiptir ve doğrudan ya da KİK memuru aracılığıyla adaylarla iletişime geçebilirler. Eşleştirme otomasyonu teknolojisi, spesifik açık işler için uygun adayların personel tarafından ön seçimi işlemini desteklemektedir. İşveren tarafından görevlendirilmiş uygun işçileri için grup bilgilendirmesi de mümkündür. Hizmetlerin en uygun şekilde yürütülmesi için, işveren müşteriler farklı hizmet kategorilerine gruplandırılmıştır. İstihdam fuarları, işyeri ziyaretleri, şirket krizi durumunda destek vb. iletişim kanalları standart uygulamalardır.[188]

Almanya KİK bünyesinde, işverenlere yönelik bir İşveren Servisi bulunmakta ve bu servis aracılığıyla işverenlerle daha yoğun ve etkin bir şekilde ilgilenilmektedir. İşveren Servisi, işverenlere yönelik hizmetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesi ve daha etkin hizmet sunumunda önemli bir rol oynamaktadır. İşveren Servisinin merkezi, iki bölümden oluşmaktadır: Gelişim ve Destek Bölümü ile İdare ve Uygulama Bölümü.[189]

İşveren Servisinin faydaları, görev ve yükümlülükleri ve temel hizmetleri şu şekilde ifade edilmektedir:[190]

- Faydaları:
  - "Müşteri için tek yüz"- bütün görevlerin bir hizmet bölümünde olması,
  - Uzmanlara doğrudan erişim,
  - Farklı alanlardaki spesifik bilginin gelişimi,

---

[187] Bundesagentur für Arbeit Web Sitesi, **"About Us"** Bölümü, https://www.arbeitsagentur.de/web/content/EN/AboutUs/Duties/index.htm, (27.12.2015)

[188] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.211

[189] Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

[190] Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

- Sonuçlar açısından şeffaf sorumluluk,
- İşgücü piyasasındaki değişikliklere hızlı tepki,
- İşsizliğin arttığı zamanlarda dahi işverenlere destek sağlanması.

- Görev ve yükümlülükleri:
  - İşgücü piyasasının özel analizleri,
  - Ara birimlerde aktif bilgi alışverişi,
  - Bireylerle işleri bir araya getirme amacıyla koordinasyon içinde çalışmada, uzmanların hepsini etkinleştirmek için hedef sisteminin senkronizasyonu.
- Temel Hizmetleri:
  - İşe ve eğitime yerleştirme- iş ve eğitim açıklarını;
    - İş ve staj ilanlarının hazırlanması, JOBBÖRSE'de yayınlanması,
    - Adayların ön seçimi, eğer gerekliyse tıbbi/mesleki psikoloji hizmeti,
    - Entegrasyon yardımları verilmesi,
    - E-servislerin sunumu: JOBBÖRSE, işveren hesabı, HR-BA-XML arayüzü aracılığıyla doldurmada destek sağlama.
  - İşgücü piyasası danışmanlığı;
    - İşgücü piyasası ve mesleklerin durumu ve gelişimi,
    - Yabancıların istihdamı,
    - Özel politika gerektiren grupların istihdamı,
    - Şirket içi eğitim,
    - Mesleki yeterlilik,
    - İş yeri tasarımı/ çalışma zamanı organizasyonu (yaşlılar, ailenin uyumluluğu, çalışma hayatı ve özel hayat),
    - Mali destek gibi konularda danışmanlık.

İşverenler en çok Alman Federal İstihdam Ajansının veri tabanında açık işlerini yayınlamak için İşveren Servisini kullanmaktadırlar. Değişen koşullar (işsizliğin azalması) ve istihdam ajansları havuzundaki kayıtlı işsizlerin yapısal değişiklikleri yüzünden, işgücü piyasası bilgisi ve personel danışmanlığı alanında hizmetlere talep artmıştır.[191] Bunun yanı sıra, beceri danışmanlığı uygulaması kapsamında, şirket

[191] European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Germany, Bundesagentur für Arbeit, December 2011e, s.9

yöneticisine, personel gelişimi için uygun önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması için danışmanlık yapılmaktadır. Bunlar demografik analiz, eğitim için kapasite planlaması, eğitim sonuçlarının izlenmesi, nitelikli ortaklıklar oluşturulması ve eşit fırsatlar gibi öğrenme modüllerini içermektedir.[192]

KİK'in 11 bölgesel ofisinde de İşveren Servisi bulunmaktadır. Yerel seviyedeki 156 ofiste ise yaklaşık 6.000 işe yerleştirme ve danışmanlık memuru bulunan 400 İşveren Servisi Takımı bulunmaktadır.[193] Dahası, birkaç şehirde de işverenlere sunulan merkezileşmiş hizmetler bulunmaktadır: Berlin'de, Münih'te ve Bonn'da kilit müşteri yönetimi; Bonn'da yöneticiler için özel bir istihdam servisi gibi.[194]

Ofisler aracılığıyla, yaklaşık 6,2 milyon işverenle aktif olarak işbirliği içinde olunduğu, 2014 yılında yaklaşık 1,9 milyon kayıtlı açık iş alındığı ve 370 bin açık işin başarıyla doldurulduğu görülmektedir.[195]

Almanya KİK Bundesagentur für Arbeit (BA)'ın 2020 yılı için hazırladığı "BA 2020 Stratejisi"nde, işverenlere ihtiyaç temelli hizmetler sunulacağı belirtilmekte, çalışma hayatının daha mobil, esnek ve değişken olması, piyasaların daha uluslararası hale gelmesi, bilgi toplumunun hızla gelişmesi, demografik değişikliklerin dikkat çekici olmaya başlaması ve kamu maliyesinin kıt kaynaklar sağlaması gibi mevcut trendler doğrultusunda hizmetlerin şekillendirileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda belirtilen hedefler şu şekildedir:[196]

- Sorunlarını kendi çözemeyen, KİK'in desteğine ihtiyaç duyan işverenlere odaklanılacak, diğer işverenler dijital hizmet sunumlarıyla desteklenecek,
- İşverenler kişiye özel yerleştirme hizmetleriyle desteklenecek ve becerili işgücü tedariklerini güvence altına almak için stratejiler geliştirmelerine yardım edilecek,
- KOBİ'lere destek verilecek: Mevcut ve işlevsel destek yapıları kullanımı, İşveren Servisinin hizmet sunumunu genişletme,

---

[192] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.102
[193] Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[194] European Commission; **2011e**, s.2
[195] Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[196] Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

- Özellikle büyük şirketler için uygun e-hizmetler geliştirilecek: ortak ara yüzler, işveren hesabının kullanımı,
- Piyasada bir arabulucu olarak servis sağlayıcı personel: etkili ve kullanıcı dostu destek sağlanacak.

İşverenlere hizmet sunumuna ilişkin vaatler olarak da yeterlilik/nitelik, görev kimliği, müşteriye tek yüz, kişisel iletişim, kısa mesafeler, çabukluk ve güvenilirlik kriterleri belirlenmiştir.[197]

2.4.2.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar

Yüzyüze/kişisel iletişim, telefonla iletişim, e-maille erişim, internet platformu JOBBÖRSE'de işveren hesabı, Almanya KİK ile işletmeler arasında arayüz gibi temel araçlar kullanılmaktadır.

Gelecekte, işverene erişim için online kanalların güçlendirilmesi planlanmaktadır. Şimdiye kadar telefon en çok kullanılan ve her iki tarafta da en çok kabul gören araç olma işlevi görmüştür.[198]

Alman KİK sisteminde, İŞKUR'da da bulunan Kısa Çalışma Ödeneği (Cyclical Short-Time Working Allowance) ve Ücret Garanti Fonu (Insolvency Payments) uygulamaları mevcuttur.

Kilit Müşteri Yönetim hizmeti, 500'den fazla çalışanı ve çok sayıda şubesi olan büyük işletmeler için sunulmaktadır. Kilit müşteri yönetimi ayrıca KİK ve geçici ajanslar arasındaki sosyal diyaloğu da yönetmektedir.[199]

Engelli Bireyler İçin Etkinlik Haftası, yıllık olarak KİK tarafından düzenlenmektedir ve engellilerin çalışma hayatında daha fazla içerilmeleri için kamu ve işverenler arasında bu çerçevede kampanyalar yürütülmekte ve "İçerme Ödülü" verilmektedir.[200]

Ortak İşveren Hesabı (Joint Employer Account), İşveren Servisindeki personel ile işveren arasındaki iletişimi internet aracılığıyla güçlendirmeyi amaçlayan sistemdir. İşverenler gün boyunca hesaplarına girerek kendi plasman memurlarıyla işbirliği

---

[197] Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[198] European Commission; **2011e**, s.11
[199] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.102
[200] Bundesagentur für Arbeit, **Annual Report 2014,** s.28

halinde çalışabilmekte ve görüşebilmektedirler. İstihdam sözleşmelerini sunabilmekte, uygulama sonuçlarını görüşebilmekte, iş teklifleri hakkında bilgi alışverişinde bulunabilmekte ve bu yolla bütün istihdam sürecini online olarak plasman memuruyla birlikte yönetebilmektedir. Ortak hesapla birlikte işverenler daha hızlı ve bürokratik olmayan yardım alabilmektedirler.[201]

Tablo 12'de görüleceği üzere küçük büyük ayrımı yapmaksızın işletme büyüklüğü ne olursa olsun işyeri ziyaretleri ve telefon, hizmet sunumunda en çok kullanılan araçlardır. Hizmetler açısından ele alındığında ise ek danışmanlık hizmeti dışında tüm hizmetlerde birden fazla aracın önemli sayılabilecek derecede kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 12: Almanya KİK'in İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İncelenmesi

ALMANYA																					
Hizmetler	**Küçük İşletmeler İçin Kanallar**							**Orta Ölçekli İşletmeler İçin Kanallar**							**Büyük İşletmeler İçin Kanallar**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
İşgücü Piyasası Bilgilendirmesi	X			X				X			X	X			X			X			X
Açık İş Kaydı		X		X	X				X	X	X	X				X	X	X	X		
Teknik Eşleştirme			X	X						X	X						X				
Eşleştirmeye İlişkin Danışmanlık				X	X						X	X					X	X	X		
AİPP Tedbirlerinin Uygulanması		X		X	X				X		X	X				X		X	X		
Ek Danışmanlık				X							X							X			
Yeni İşverenlerin Kazanılması		X		X	X				X	X	X	X				X	X	X	X		

Kanal 1: İnternet, **Kanal 2:** E-posta, **Kanal 3:** Online Hesap, **Kanal 4:** Kişisel Ziyaret, **Kanal 5:** Telefon İletişimi, **Kanal 6:** Çağrı Merkezi, **Kanal 7:** Posta/Mektup/Yazılı Medya

*Kanal kullanılmıyorsa; "Boş"
Kullanılıyorsa; "**X**"
Kullanılan kaynaklardan en önemli olanlar; "**X**"

Kaynak: Dietz, Martin-Holger Bähr-Christopher Osiander; "PES Recruitment Services for Employers", 2014, s.29, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11569&langId=en, (24.07.2015)

2.4.2.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon

Almanya Kamu İstihdam Kurumunun 2020 Stratejisi, işverenlere ihtiyaç temelli hizmetler sunulacağı vurgusunu ön plana çıkarmaktadır. Ve bu vurgu, KİK'in 2014 yılı

[201] Eilers, Kea; "The BA's Employer Service", **Bundesagentur für Arbeit**, May 2014, s.7

Yıllık Raporunda da güçlü bir şekilde yer almaktadır. Söz konusu raporda, işgücü piyasasının durumunun, nitelikli personel ihtiyacındaki artış ve potansiyel işgücündeki eş zamanlı azalma tarafından belirlendiği ve işverenlerin personel ihtiyaçlarını karşılamalarının gittikçe daha zor hale geldiği çünkü çalışanların farklı istihdam fırsatları arasında çok daha sık seçim yapabildikleri belirtilmektedir. Siyaset, endüstri ve toplumdaki değişen koşullar ve işverenlerin beklentilerindeki değişiklikler KİK'in işgücü piyasasında yeni zorluklarla karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle KİK; hizmetlerini, kilit sorumluluklarını ve kaynaklarını yeniden uyarlama ve gözden geçirme ihtiyacı duymuştur. Gelecekte, KİK'in odağının, personel ihtiyacını karşılayabilmek için yoğun KİK desteğine ihtiyaç duyacak şirketler üzerinde olacağı vurgusundan, doğrudan bir segmentasyon vurgusu olmasa da, Almanya KİK'in işverenlere yönelik hizmet sunumunda belirli işverenlere (KOBİ'lere) daha fazla ağırlık vereceği anlaşılmaktadır. KOBİ'ler, nitelikli personel bakımından büyük şirketlerle rekabette dezavantajlı durumdadır. Almanya KİK, bu destek ihtiyacını daha iyi ve geniş hizmetlerle karşılamak istemektedir. Büyük şirketler genellikle bu yoğun desteğe ihtiyaç duymamaktadırlar, çünkü personel çalıştırma ve geliştirmeyi sistematik olarak yapmaktadırlar. Bu nedenle öncelikle kullanıcı dostu online hizmetlerle desteklenmektedirler.[202]

İşveren Servisinin temel fikri de işverenlerin kendi kendilerine sorun çözmede başarısız olduğu tematik alanlarda kamu sektörünün aktif olması gereğidir ve bu yüzden temel odak; kendilerine yeterli desteği sunamayan şirketler (özellikle KOBİ'ler) olmuştur. İşveren Servisi bu konularda etkin olabilmek adına danışmanlık için yeni konseptler oluşturmakta, e-servisler kurmakta ve genişletmekte, stratejik olarak geçici istihdam ajanslarıyla işbirliği kurmaktadır.[203]

2.4.2.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel

Almanya KİK'te personelin bir kısmı (işe yerleştirme hizmetleri ve danışmanlıktaki yaklaşık 6.000 uzman ve 400 yönetici) küçük ve orta ölçekli işletmeler için danışmanlığa tahsis edilmiştir. Özel Kilit Müşteri Yönetim Birimi ise (işe yerleştirme hizmetleri ve danışmanlıkta özel eğitilmiş 66 uzman ve 4 yönetici.) büyük işletmelere yoğunlaştırılmıştır.[204]

---

[202] Bundesagentur für Arbeit, **Annual Report 2014,** s.48
[203] European Commission; **2011e**, s.1
[204] European Commission; **2011e**, s.8

Almanya KİK bünyesinde, uzmanlaşmış personel bakımından;

- İstihdam ofislerinde;
  - İşe yerleştirme hizmetleri ve danışmanlıkta yaklaşık 6.000 işveren odaklı uzman,
  - Yaklaşık 400 tane İşveren Servisleri takımlarının yöneticisi/başkanı,
  - Kilit müşteriler için işe yerleştirme hizmetleri ve danışmanlıkta 66 özel eğitilmiş uzman,
  - Kilit müşteri yönetimi alanında 4 yönetici,
- Bölgesel ofislerde;
  - 10 program yöneticisi (işverenler için),
  - Yaklaşık 100 program danışmanı,
- Genel Merkezde ise;
  - 1 ürün geliştirme başkanı- İşveren Servisi
  - 7 ürün geliştiricisi ve destekçisi görev yapmaktadır.[205]

[205] European Commission; **2011e**, s.9

2.4.3 Hollanda

2.4.3.1 Genel Bilgiler

Kamu İstihdam Kurumu: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)- UWV WERKbedrijf

Tablo 13: Hollanda Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler

Organizasyonel Yapı	UWV, bir çatı kurumdur ve İşçi Sigortaları Kurumu anlamı taşımaktadır. Bünyesinde 5 bölüm (Müşteri ve Hizmet, Kamu İstihdam Kurumu, Sosyal Sağlık İşleri, Yardımlar, Veri Hizmetleri) ve 2 temel departman (Yürütme, İtiraz ve Temyiz) bulunmaktadır. Kamu İstihdam Kurumu, UWV WERKbedrijf bölümüdür. Çalışma Bakanlığına hukuki sorumlulukla bağlı bir kamu kuruluşudur. Bir genel merkez ile bölgesel ve yerel bölümler halinde hizmet sunmaktadır. Yönetim Kurulu, Hükümet tarafından atanan çeşitli üyelerden oluşur. Kurul, bütçe kararlarında, performans yönetiminde, üçüncü şahıslardan hizmet alımında ve işgücü piyasası programları katılım için kriter oluşturmada yer almaktadır. 12'si bölgesel, 60'ı yerel seviyede olmak üzere toplam 72 ofisi bulunmaktadır.
Personel Durumu	Genel merkezde 430, bölgesel ofislerde 75 ve yerel ofislerde 3.860 olmak üzere toplamda 4.365 personel görev yapmaktadır.
Temel Görevleri	İş bulmaya aracılık, aktif işgücü piyasası politikaları, işgücü piyasası bilgilendirmesi, işgücü göçü ve işsizlik yardımı ile diğer sosyal yardımların idaresi.
İş Arayanların ve Açık İşlerin Kaydındaki Düzenlemeler	İş arayanların kayıt olmaları yönünde yasal zorunluluk vardır. Ama işverenler için açık işlerini kayıt ettirme zorunluluğu bulunmamaktadır.

Kaynak: Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); The World of Public Employment Services, 2015, s.268, (Tablo Yazar tarafından derlenmiştir)

Kurumun temel görevleri 4 başlık altında belirtilmektedir:[206]

1- İstihdam: Belediyelerle yakın işbirliği içerisinde, istihdamda kalması ya da iş bulması için müşterilere yardım etme,

2- Sosyal Sağlık İşleri: Net kriterlere göre hastalığı ve iş göremezliği değerlendirme,

[206] UWV Web Sitesi, **"About Us"** Bölümü, http://www.uwv.nl/overuwv/english/about-us-executive-board-organization/detail/about-us/our-promise, (30.01.2016)

3- Yardımlar: Çalışmanın o anda ya da hemen mümkün olmadığı durumlarda yardımların hızlı ve doğru bir şekilde sağlanmasını güvence altına alma,
4- Veri Yönetimi: Müşterilerin sadece bir kere istihdam ve yardımlara ilişkin veriyi hükümete temin etmesini sağlama.

2.4.3.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler

Hollanda KİK'te açık işler temel olarak internet aracılığıyla kaydedilmektedir. KİK personeli işverenlere önermeden önce eşleştirme otomasyonu aracılığıyla uygun adayların ön seçimini yapmaktadır. İşverenler KİK ofislerinde ve internette adayların veri bankasına erişim imkânına sahiptir. Adaylarla doğrudan ya da sorumlu KİK personeli aracılığıyla iletişime geçilebilmektedir. Potansiyel iş adayları için grup bilgilendirmesi de ayrıca mevcuttur. İşe alım için kişiselleştirilmiş hizmetler telefonla, online ya da e-mail aracılığıyla sağlanmaktadır. KİK istihdam fuarları organize etmekte, saha ziyaretleri yapmakta (spesifik hizmet paketleri geliştirmek için) ve şirket krizi durumunda destek sağlamaktadır.[207]

İşverenlere yönelik hizmetler aşağıda sıralanan anlayışlar temelinde sunulmaktadır:

- Ücretsiz kamu hizmet paketleri, işverenlere net ve fark edilebilir bir kamu yaklaşımı,
- Dezavantajlı ve/veya engelli bireyleri işe almaya hazır olan işverenlerle çalışma yönünde öncelik,
- Net bir hizmet portföyü sağlama, ulusal, bölgesel ve yerel seviyede iyi koordine olma ve tutarlı/istikrarlı olma,
- Ortak pazarlama planı temelinde, işgücü piyasasında belediyeler ve diğer örgütlerle çalışma,
- Özgeçmişlere online erişebilmeyi, açık işleri doldurmayı ve ulusal ve bölgesel işgücü piyasası bilgisi sunmayı mümkün hale getirme,
- Gerektiği durumlarda dijital veya yüzyüze hizmet sunma,
- İşverenler için e-kanalları geliştirmeye çalışma.

[207] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e.**, s.269

2012'den itibaren UWV, işverenlere yönelik hizmetlerini 1 ulusal ve 30 bölgesel İşveren Hizmet Noktasında belediyeler ve diğer kurumlarla birlikte organize etmeye başlamıştır. Bu hizmet noktalarının sağladığı temel hizmetler şunlardır:[208]

- İşverenlerle birlikte kariyer açıklarını ve açık işleri bulmak ve oluşturmak,
- İşverenlere bilgi ve danışmanlık sağlamak,
- Prosedürleri basitleştirerek işverenler üzerindeki idari iş yükünü azaltmak,
- Karşılıklı taahhütler ve anlaşmalar yapmak (kısıtlılıklar olan sektörlerde ön-eğitim projeleri gibi),
- Hollanda'daki bütün açık işlerin ve özgeçmişlerin detaylarını online olarak ortaya koyarak işgücü piyasasında şeffaflığı sağlamak ve ulusal ve bölgesel işgücü piyasası bilgisi sunmak,
- Ulusal İşveren Hizmet Noktasından bölgelerle ve bölgeler arasındaki işbirliğini koordine etmek.

UWV, belediyelerle birlikte işverenler için tek bir kamu noktası oluşturmuştur. Burada işverenler bilgi (açık işler, eğitimler, iş arayanlar vb. hakkında), danışmanlık (İK danışmanlığı, işveren danışmanlığı) ve özel uzmanlık için bir danışma bölümü/masası bulabilmektedirler. UWV ve belediyelerin yanı sıra korumalı işyerleri, özel istihdam büroları ve eğitim merkezleri de işbirliği kapsamındadır. İşveren Hizmet Noktalarındaki kişisel hizmet sunumu, açık işlerini doldurmakta zorlanan ya da işgücü piyasasından uzak bireyler için o bölgede işler oluşturmaya istekli olan işverenlere odaklanmaktadır. İşveren Hizmet Noktaları ayrıca kriz durumlarında işsizliği önlemek için de destek sağlamaktadır.[209] Hem online olarak hem de İşveren Hizmet Noktaları aracılığıyla işverenlerin iş arayanlara (açık işlerini doldurmaları için potansiyel adaylara) erişimine yardımcı olunmaktadır.[210]

UWV tarafından sunulan bütün hizmetler ücretsizdir.[211]

---

[208] European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Netherlands, UWV WERKbedrijf, December 2011f, s.4
[209] UWV Web Sitesi, **"About Us"** Bölümü, http://www.uwv.nl/overuwv/english/about-us-executive-board-organization/detail/about-us/our-promise, (30.01.2016)
[210] European Commission; **2011f**, s.9
[211] European Commission; **2011f**, s.3

2.4.3.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar

Ulusal İşveren Hizmet Noktasından 12 hesap yöneticisi ve 30 bölgesel İşveren Hizmet Noktasından 450 personelle birlikte yüzyüze iletişim kanalı kullanılmaktadır. UWV ve belediyeler ayrıca 100 iş merkezinde iş arayanlara hizmet sunmaktadırlar. UWV; "uwv.nl", "werk.nl" ve "wajongwerkt.nl" sitelerinde ve "lerenenwerken.nl" ve "samenvoordeklant.nl" gibi diğer bazı sitelerde işverenlere bilgi ve hizmet sunmaktadır. Hem "uwv.nl" hem de "werk.nl" sitelerinde işverenlerin birtakım hizmetleri kullanabilecekleri kişiselleştirilmiş ortamlar bulunmaktadır. UWV'nin işverenler için 1 tane ve iş arayanlar için 1 tane ulusal telefon numarası vardır. Hollanda KİK personeli, işverenlerle iyi ilişkileri sürdürmek için düzenli aralıklarla telefon görüşmeleri yapmaktadır. İş arayanlar ve işverenler ayrıca 100 iş merkezine telefonla iletişime geçebilmektedirler. İşveren Hizmet Noktaları temel olarak dezavantajlı ve engelli iş arayanlar için açık işleri olan işverenlere hizmet sağlamaktadır. Hemen istihdam etmek isteyen işverenlere öncelikle self-destek stratejisi (werk.nl) aracılığıyla yardım edilmektedir. "Werk.nl" adresinde işgücü piyasası verisi bölgesel/sektörel olarak tutulmaktadır. İşverenlere/sektörlere danışmanlıkta, doldurulması güç olan açık işler hakkında danışmanlıkta vs. kullanılmaktadır. "Share"; işverenlerle yapılan anlaşmaların tutulduğu sistemdir. Ulusal ve yerel seviyedeki anlaşmaları şeffaf olarak göstermekte ve anlaşmalar bakımından en son gelişmeleri izleme fırsatı sağlamaktadır. Yönetim Bilgi Portalı olarak faaliyet gösteren "Bilgi Portalım" (My Information Portal) ise, UWV'nin bütün temel hedefleri, performans göstergeleri ve hizmetleri bakımından neler yaptığını anlatan portaldır.[212]

Yılda bir kez düzenlenen "KOBİ Haftası" ile hizmetler hakkında farkındalık artırmak, KOBİ'lerin ihtiyaçlarını daha fazla öğrenmek ve daha fazla destek ihtiyacı olan sektörleri belirlemek amaçlanmaktadır.[213]

Taşıma Ödenekleri olarak adlandırılan uygulama vasıtasıyla, eğer çalışan engelli personel, işine kendi olanaklarıyla ya da toplu taşımayla gidemiyorsa, UWV taksi veya kiralık araç ücretini, kendi arabasını modifiye etme masraflarını karşılamaktadır.[214]

İş Koçu; uzun süreli hastalığı ya da engeli olup desteğe ihtiyaç duyan çalışanı olan işverenlere yardım etmektedir. İş koçları bu çalışanları kariyerlerinde

[212] European Commission; **2011f**, s.17
[213] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.19
[214] European Commission; **2011f**, s.18-19

desteklemektedir. Çalışan, kişisel eğitim ya da alıştırma programları almakta ve işte desteklenmektedir. Başarılı koçluk programı sonunda kişi destek almadan kendi kendine çalışabilmektedir, ancak iş koçu bir problem çıkarsa devreye girmektedir. Destek çeşidi zaman içinde değişebilmektedir ve ayrıca iş koçunun işverene bir maliyeti bulunmamaktadır.[215]

Mobilite Merkezi; işten çıkarma öncesi bir uzlaşı/anlaşma projesidir ve işten çıkarmadan birkaç ay önce işverenlere, çalışanlarına eğitim ve kariyer danışmanlığı sunma teklifini ve hizmetini içermektedir.[216]

2.4.3.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon

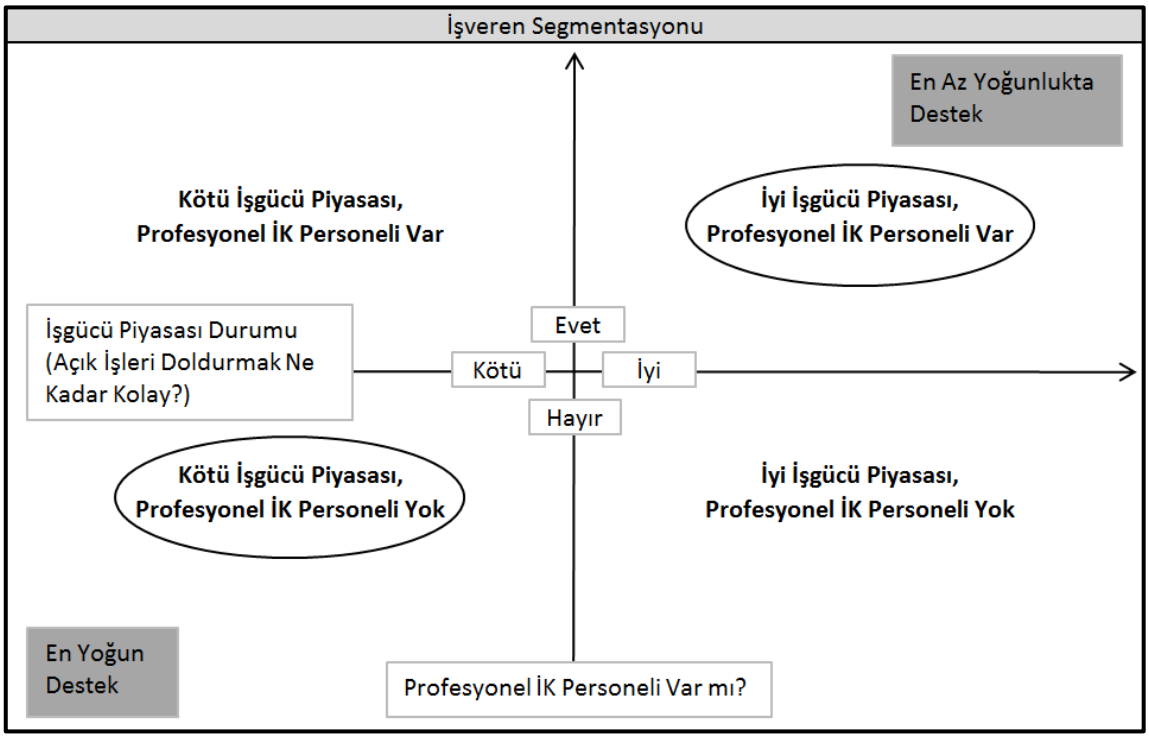
Hollanda KİK'in genel yaklaşımı; açık iş eşleştirme, danışmanlık vb. bütün hizmetlerin bütün işverenlere sunulması yönündedir. Ancak kaynakların kıt, hizmet sunulan kesimin geniş olması, bazı özel hizmetlerin sadece belirli işverenlere sunulması yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Bu durumda da KİK'ler genellikle kendisi için önemli olan, işe yerleşmesi zor olan iş arayanlar için fırsatlar sunan işverenleri önceliklendirme yoluna gitmektedir. Sadece işe yerleşmesi zor olan iş arayanlara fırsatlar sunmaya istekli işverenlere, daha geniş KİK hizmetlerine (ön-seçim, yüzyüze danışmanlık ve diğer inovatif hizmetler) ve işveren hizmetlerine yönlendirilmiş danışmanlara erişim imkanı tanınmaktadır, diğer işverenler sadece online bilgiye ve hizmetlere erişebilmektedir.[217]

KİK'in tipik olarak çalıştığı gruplar arasında aracılar (istihdam ajansları), büyük işverenler, KOBİ'ler ve sektör/endüstri örgütleri vardır. Ancak 50-250 arası çalışanı olan KOBİ'ler, 30 bölgesel İşveren Hizmet Noktasının da odaklandığı en önemli müşteri gruplarındandır.[218] KOBİ'ler başta olmak üzere, İK kapasitesine sahip olup olmama ve işgücü piyasasının durumuna göre işyerlerine sağlanacak desteğin yoğunluğu da belirlenmektedir. İlk olarak mevcut işgücü piyasası incelenmekte, açık işleri karşılamanın işveren için ne kadar kolay olduğu sorusu üzerinde durulmaktadır. İkinci olarak da şirketin insan kaynakları kapasitesine bakılmaktadır. Bulgulara dayanılarak, işveren, alacağı desteğin türünü ve miktarını belirleyen matris içinde (Şekil 2) konumlandırılmaktadır. En yoğun destek, yeterli niteliğe ve tecrübeye sahip çalışanı

[215] European Commission; **2011f**, s.19
[216] Bukowski-Sarah-Hazel; **a.g.m.**, s.14
[217] European Commission; **2012b**, s.3
[218] European Commission; **2011f**, s.9

ve İK personeli bulunmayan işverenlere sağlanmaktadır. Destek, işgücü istihdam stratejilerini geliştirmek için yüzyüze desteği de içerebilmektedir.[219]

Şekil 2: UWV'nin İşveren Segmentasyon Modeli



Kaynak: Bukowski, Graham-Sarah Jenkins-Hazel Roberts; "A Qualitative Overview of Vacancy Filling Services for Employers: Target Setting and Performance Management", s.22

Çalışma kapsamında incelenen bir kaynakta, UWV'den bir personelin şu görüşleri dile getirdiği görülmektedir:

> "*Küçük ve orta ölçekli işletmeler çoğunlukla profesyonel İK personeline sahip değillerdir ve bir özgeçmişi nasıl değerlendireceklerini bilemiyorlar. Faaliyet gösterdikleri alanda, ürün/hizmet sunumunda uzmanlaşmış olsalar da İK yönetimi ve çalışanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olamıyorlar çoğu zaman. Bu yüzden KİK olarak bizim bu konuda işletmelere sağladığımız katma değer, büyük şirketlere sağladığımızdan çok daha fazla.*"[220]

Ayrıca Hollanda KİK işverenleri önceliklendirmenin, spesifik işveren ihtiyaçlarını karşılamak için özel destek sunumu konusunda personeli cesaretlendirerek hizmetleri geliştirdiğini düşünmektedir.[221]

2.4.3.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel

Hollanda KİK'te hem iş arayanlar hem işverenlerle ilgilenen personel bulunmamaktadır. İşveren hizmetlerinde uzmanlaşmış personel bulunmaktadır ve

[219] Weber; **2012**, s.21
[220] Bukowski-Sarah-Hazel; **a.g.m.**, s.22
[221] Bukowski-Sarah-Hazel; **a.g.m.**, s.23

işverenlere yönelik hizmetler 1 ulusal, 30 bölgesel İşveren Hizmet Noktasından yaklaşık 500 personelle yürütülmektedir.[222]

Ulusal İşveren Hizmetleri Danışmanı; WERKbedrijf'in hedeflerini ulusal bir anlaşmaya çevirmeyi hedefleyen çok sayıda kompleks ulusal hesapla stratejik ilişki yönetiminde görevli personeldir. Ulusal Pazarlama Planı, ulusal düzeydeki proaktif işveren yaklaşımının başlangıç noktasıdır ve Ulusal İşveren Hizmetleri Noktası, ulusal çaptaki işverenlerle (en büyük 100 işveren), sektörlerle (öncü sektörler) ve paydaşlarla ilişkileri sürdürmektedir. Ulusal İşveren Hizmetleri Danışmanı da bu noktalarda görevlidir. Bütün işverenler ve sektörlerde yoğun ilişkiler kurmak mümkün değildir. Ulusal Pazarlama Planı, işveren hizmet gruplarına, hangi işverenlere ve sektörlere proaktif olarak yaklaşmaları gerektiğine dair yardımcı olmaktadır. Ulusal Pazarlama Planının bir başka önemli özelliği ise, işverenlerle ilişkilerin tutumunu ve yoğunluğunu belirlemesidir. İletişim kurmanın emek-yoğundan (şirket ziyaretleri), emek yoğun olmayanlara (mailler) kadar birçok yolu vardır.[223]

Kıdemli İşveren Danışmanları; piyasa ve kariyer açıkları, işverenlerin taleplerini yeterliliklere dönüştürme, istihdam anlaşmaları, adayların takdimi, istihdamda farkındalık oluşturmak için aktiviteler düzenleme görevlerini yerine getirmektedir.[224]

İşgücü Uzmanları; iş analizi, yeterlilik analizi, spesifik iş danışmanlığı gibi alanlarda ulusal işveren hizmetleri danışmanlarına yardımcı olmak için kullanılmaktadır.[225]

Ayrıca 2006'da UWV'de, Müşteri Yöneticisi rolü oluşturulmuştur. Bunlar ofis düzeyinde çalışmaktadırlar ve danışmanlar bunların yerel işgücü piyasası ve işsizler hakkındaki bilgilerini kullanabilmekte ve yerel işveren ihtiyaçlarını daha etkin karşılayabilmektedirler. Müşteri Yöneticileri, işveren ve iş arayanlar arasında "hızlı buluşma" etkinlikleri organize edebilmekte, istihdam fuarları ve işverenlerle doğrudan anlaşmalar yapabilmektedir. Ayrıca yerel ofislerinde işverenlerle sabit kontakt sağlamaktadırlar.[226]

---

[222] European Commission; **2011f**, s.10-12
[223] European Commission; **2011f**, s.10
[224] European Commission; **2011f**, s.10
[225] European Commission; **2011f**, s.10
[226] Bukowski-Sarah-Hazel; **a.g.m.**, s.23

2.4.4 Avusturya

2.4.4.1 Genel Bilgiler

Kamu İstihdam Kurumu: AMS (Arbeitsmarktservice) - Public Employment Service Austria

Tablo 14: Avusturya Kamu İstihdam Kurumu Genel Bilgiler

Organizasyonel Yapı	Çalışma Bakanlığına hukuki sorumlulukla bağlı bir kamu kuruluşudur. Bir genel merkez ile federal ve yerel bölümler halinde hizmet sunmaktadır. Üçlü bir Yönetim Kurulu, bütçe kararları, performans yönetimi, dış kaynak kullanımı, ve işgücü piyasası programlarına katılım için kriter oluşturma gibi çeşitli konularda karar almaktadır. 1 genel merkez ve 111 ofisten (10 bölgesel ofis, 101 yerel ofis) oluşmaktadır.
Personel Durumu	Genel merkezde 173, bölgesel ofislerde 1.029 ve yerel ofislerde 3.700 olmak üzere toplamda 4.902 personel görev yapmaktadır. Personelin %90'ı ön büro işleriyle meşguldür. İşverenlere yönelik hizmetlerde görevli personel yaklaşık 700'dür.
Temel Görevleri	İşe yerleştirme, işgücü piyasası istatistikleri, aktif işgücü piyasası politikaları, işsizlik yardımı ve diğer yardımların yönetimi ve idaresi ve işgücü göçüyle ilgili görevler.
İş Arayanların ve Açık İşlerin Kaydındaki Düzenlemeler	Hem iş arayanların kayıt olmaları yönünde hem de işverenlerin açık işlerini kayıt ettirmeleri yönünde zorunluluk bulunmamaktadır.

Kaynak: Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); The World of Public Employment Services, 2015, s,150, (Tablo Yazar tarafından derlenmiştir)

Avusturya KİK AMS'nin temel görevleri, şu şekildedir:[227]

- Aktif işgücü piyasası politikaları uygulamak (bilgilendirme, danışmanlık, yerleştirme ve işçilere ve işverenlere yardım),
- İşsizlik durumunda ücret tazminatı yardımları ve ödemesi için talepleri almak,

[227] Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection; **Basic Information Report Austria 2012/2013**, s.15

- Göçmenlerin işgücü piyasasına girişleri gibi diğer işgücü piyasası politikalarını uygulamak,
- Uygun stajlara yerleştirme ve çeşitli tamamlayıcı önlemler aracılığıyla gençlere uygun mesleki eğitim olanakları sağlamak.

2.4.4.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler

Avusturya KİK çok-kanallı iletişim yaklaşımını kullanarak işverenlerle çalışmakta ve onlara aday veri bankasına erişim imkânı sunmaktadır. İşe yerleştirme memurları, işverene önermek için uygun adayları seçmektedir. İş arayanlar ve açık işler arasında eşleştirme otomasyonu kullanılmaktadır. Adayları araştırmak için, işverenler telefon veya internet aracılığıyla ya da kişisel olarak doğrudan KİK'le iletişime geçebilmektedir. Kurum ayrıca istihdam fuarları organize etmektedir. İşveren müşteriler farklı müşteri gruplarına ayrılmıştır. Talebi artırmak ve spesifik hizmet paketleri geliştirmek için KİK, seçilen işyerlerine ya da şubelerine ziyaret gerçekleştirmektedir. Kriz durumunda şirketler desteklenmektedir.[228]

İşverenlere yönelik genel hizmetler şunlardır:[229]

- Açık işleri doldurma,
- Büyük sayılarda açık işi olan işverenleri müşteri olarak edinme,
- İşverenleri müşteriler olarak güvenceye alma,
- İşverenlere danışmanlık verme ve teşvikler sunma,
- Yabancı işgücünün idaresi,
- Toplu işten çıkarma durumlarında "erken uyarı",
- İşgücü piyasasına tesir etme oranını artırma,
- Nitelikli staj ya da açık işler alma,
- Hizmetlerin etkinliğini maksimize etmek için müşterileri izleme ve müşteri memnuniyetini değerlendirme[230]

---

[228] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e**, s.151
[229] European Commission; **2011c**, s.1
[230] Kuddo, Arvo; "Employment Services and Active Labor Market Programs in Eastern European and Central Asian Countries", **The World Bank**, Social Protection & Labor Discussion Paper, No: 0918, October 2009, s.49-50

AMS'nin internet sitesinde açık işlerin doldurulması anlamında; işletmeler için eJob-Room hesabı, EURES Hizmetleri, istihdam fuarları, ön-seçim, ek insan kaynağına ihtiyacı olduğu öngörülen işletmelere aktif olarak iş arayan önerme, açık işi doldurmak için nitelikleri ve stratejileri belirleme, işverenlerle toplantılar, şirket ziyaretleri, açık iş doldurmaya yönelik alternatif stratejiler üzerine danışmanlık, teşvikler hakkında rehberlik, planlı personel çıkarmalara ilişkin danışmanlık ve yabancıların istihdamına ilişkin fonksiyonlar şeklinde hizmetler belirtilmiştir.[231]

KİK'in işverenlere yönelik hizmetleri, önce temel süreçteki görevler olarak, daha sonra da detaylı bir biçimde şu şekilde belirtilmektedir:[232]

- Temel süreçteki görevler:
  - Ücretsiz olarak açık işlerin alınması,
  - Uygun personeli arayarak işletmeleri destekleme,
  - Eşleştirme ve yerleştirme,
  - İşgücü piyasası ihtiyaçları için insan gücünün desteklenmesi aracılığıyla kişisel gelişimde destek olma,
  - İşgücü piyasasında yerleştirme hakkında merkez olarak varlık gösterme,
  - Bilgilendirme ve danışmanlık,
  - Kişisel araştırma ve yerleştirme metodları,
  - Finansal destek aracılığıyla yardım,
  - Yabancı istihdamında destek,
  - Şirketlerin ziyaret edilmesi,
  - Yerleştirme sonrası hizmetler,
  - Kilit müşteri yönetimi,
  - E-servisler ve online araçlar.
- Bilgilendirme ve danışmanlık:
  - İşgücü piyasasının geneli hakkında (bölgesel ve ulusal özel nitelikler, KİK'in görevleri, istatistikler vs.) bilgilendirme ve danışmanlık,
  - İşe yerleştirme ve işe yerleştirme fırsatlarıyla ilgili olasılıklar için bilgilendirme ve danışmanlık,

[231] http://www.ams.at/en/public-employment-service-austria-ams/working-recruiting-studying/how-to-find-qualified-staff, (30.01.2016)
[232] Galehr, Claudia; "Public Employment Service Austria (AMS) Service for Enterprises", 10.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

- Mali destek araçları ve çeşitli önlemler ve alım şartları için bilgilendirme ve danışmanlık,
- Yabancı istihdamının yasal koşulları için bilgilendirme ve danışmanlık,
- Self-servis araçları ve e-hizmetlerin kullanım koşulları hakkında bilgilendirme ve danışmanlık,
- Belli bir oranı aşan personelin işten çıkarılması durumunda erken uyarı sisteminin yasal koşulları hakkında bilgilendirme ve danışmanlık.

- İşgücü piyasası yardımlarıyla destekleme:
  - Uzun süreli işsizler ve dezavantajlı kişilerin istihdamı için mali destek (yaşlı kişiler, çalışmayan kadınların işgücü piyasasına yeniden entegrasyonu gibi),
  - Staj ilanları için teşvikler,
  - Personelin yeterliliği için destek,
  - Kısa zamanlı çalışma biçimi için destek,
  - İşle ilgili yeterlilikler için destek,
  - Yeterlilikler danışmanlığı,
  - Tek kişilik işletmeler.
- Yabancı istihdamı için destek:
  - Güvence Belgesi (çalışma izni öncesi bir ön izin olarak),
  - Yabancı istihdamı için çalışma izni,
  - Sezonluk işçi için izin,
  - Kilit çalışanlar için çalışma izni,
  - Eğitim/çalışma süresince uygulamalı kursların ilanı,
  - Gönüllü çalışma ilanı,
  - İş ortaklığının ilanı.
- Şirket Ziyaretleri:
  - Yeni müşteriler edinilmesi için,
  - İletişimin sürekliliğinin korunması için,
  - Pro-aktif bilgilendirme için,
  - İşletme hakkında bilgi sahibi olmak için,
  - Kısa çalışma biçimi, ön seçimi yapılmış kişilerin takdimi gibi her çeşit özel destek için,
  - Yerleştirme sonrası hizmetler için.

- Kilit Müşteri Yönetimi;
  - En az 2 federal bölgede 1'den fazla işyeri olan şirketleri destek için,
  - Şirketin sadece tek bir irtibat kişisi olması için,
  - Destek, bilgi ve danışmanlıkta yeknesaklık sağlamak için.
  - Bölge dışı anlaşmalara ulaşmak için,
  - Ya merkez ya da şirketlerin bölgesel lokasyonları aracılığıyla esnek işbirliği için.

İşverenler tarafından en çok kullanılan hizmetlere bakıldığında, bütün işverenlerin açık işleri için uygun adayları bulmak istedikleri görülmektedir. Danışmanlar zamanlarının yaklaşık %60'ını açık işlerle ilgilenerek geçirmekte, bunun %15'i de işverenler için iş arayanların ön-seçimine ayrılmaktadır. Kalan zaman ise yeni işverenleri kazanma ve güvenceye alma, danışmanlık ve teşvikler sunma gibi diğer görevlere harcanmaktadır. Çok küçük bir zaman (%1-2) yabancı işgücünün idaresine ayrılmaktadır (genellikle yerel ofislerdeki uzmanlar tarafından yapılmaktadır).[233]

2.4.4.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar

Avusturya KİK de, dünya genelindeki birçok KİK gibi, işverenlere yönelik hizmet sunumunda belli başlı araçları kullanmaktadır. İşverenlere yönelik hizmetler kapsamında teşvikler, şirket ziyaretleri, istihdam fuarları, işgücü piyasası hakkında genel bilgilendirme, istihdam sürecini destekleme, işverenlerin iş ilanlarını yayınlama, e-hizmetler ve online araçlar, Kilit Müşteri Yönetimi gibi araçlar ve uygulamalar kullanılmaktadır.[234]

İşverenlerle ilk iletişim çoğunlukla telefonla, bazen de e-postayla olmaktadır. İşveren stratejik öneme sahip ise ve temasa geçmek gerekiyorsa, işyeri ziyareti teklif edilmektedir. AMS personeli ve işletme arasında işletmenin yerinde gerçekleştirilen ziyaret esnasındaki kişisel iletişim, işverenlerle iyi bir ortaklık için en iyi yaklaşım olarak görülmektedir.[235]

2010'dan beri işverenlerin kendi açık işlerini sunmaları ve yönetmeleri ve teşviklere başvurmaları için özel bir online hesap kullanılmaktadır. eJob-Room (www.ams.at/ejobroom); uygun adayları arama ve ücretsiz iş ilanı yayınlama aracıdır.

---

[233] European Commission; **2011c**, s.7
[234] Galehr, Claudia; "Public Employment Service Austria (AMS) Service for Enterprises", 10.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[235] European Commission; **2011c**, s.10

eAMS hesabı ise, KİK tarafından sunulan hizmetlerin kullanımı için ek bir araç olan online hesaptır, online formlarla işlerin yönetimi ve iletişim sağlanmaktadır.[236]

İşverenlerin online işe alım durumu, online iş ilanları, işe başvuran adaylar ve adayların geri bildirimleri şeklindeki 4 kritere göre işverenlerin işe alım tutumları analiz edilmekte ve "En İyi İşe Alım Yapan İşveren" ödülü verilmektedir.[237]

Entegre Edilmiş Çok-Kanallı Hizmet Projesi, Tablo 15'te de görüldüğü üzere müşterilerle iletişimde kullanılan bütün kanalları (telefon, e-mail, yüzyüze, online hesaplar, web sitesi, e-platformlar) kapsayan bir projedir. Projenin temel hedefi: yüzyüze sunulan hizmetlerin, özel online hesaplar ve çağrı merkezi yardımıyla yönetilmesidir. Böylece danışmanlar daha karmaşık istekleri olan müşterilere daha fazla zaman ayırabileceklerdir.[238]

Tablo 15: Avusturya KİK'in İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İncelenmesi

AVUSTURYA																					
Hizmetler	**Küçük İşletmeler İçin Kanallar**							**Orta Ölçekli İşletmeler İçin Kanallar**							**Büyük İşletmeler İçin Kanallar**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
İşgücü Piyasası Bilgilendirmesi	**X**	X	X	**X**	X	X	X	**X**	X	X	**X**	X	X	X	**X**	X	X	**X**	X	X	X
Açık İş Kaydı	X	X	**X**	X	X	X		X	X	**X**	X	X	X		X	X	**X**	X	X	X	
Teknik Eşleştirme	X		**X**	**X**	X	X		X		**X**	**X**	X	X		X		**X**	**X**	X	X	
Eşleştirmeye İlişkin Danışmanlık		X	**X**	**X**	X	X	X		X	**X**	**X**	X	X	X		X	**X**	**X**	X	X	X
AİPP Tedbirlerinin Uygulanması	**X**	X	**X**	X	X	X	X	**X**	X	**X**	X	X	X	X	**X**	X	**X**	X	X	X	X
Ek Danışmanlık	X			**X**	X		X	X			**X**	X		X	X			**X**	X		X
Yeni İşverenlerin Kazanılması	X	X	X	**X**	X		X	X	X	X	**X**	X		X	X	X	X	**X**	X		X

Kanal 1: İnternet, **Kanal 2:** E-posta, **Kanal 3:** Online Hesap, **Kanal 4:** Kişisel Ziyaret, **Kanal 5:** Telefon İletişimi, **Kanal 6:** Çağrı Merkezi, **Kanal 7:** Posta/Mektup/Yazılı Medya

*Kanal kullanılmıyorsa; "Boş"
Kullanılıyorsa; "**X**"
Kullanılan kaynaklardan en önemli olanlar; "**X**"

Kaynak: Dietz, Martin-Holger Bähr-Christopher Osiander; "PES Recruitment Services for Employers", 2014, s.26, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11569&langId=en, (24.07.2015)

[236] Galehr, Claudia; "Public Employment Service Austria (AMS) Service for Enterprises", 10.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[237] https://www.kapsch.net/KapschGroup/press/kapschgroup/kag_151104_pr.aspx, (30.01.2016)
[238] European Commission; **2011c**, s.14

Gazetelerde reklamlar, yılda bir kere bütün Avusturya'da müşteri ziyaretlerini içeren büyük bir pazarlama turu, bölgesel ofislerde müşteri toplantıları, teşvikler, yabancılara yönelik hizmetler, işgücü piyasası hakkında bilgi içeren bölgesel bültenler hazırlanması, iyi uygulama örnekleri olarak belirtilmektedir.[239]

Avusturya'da işverenlerle irtibata geçmede önemli bir uygulama da "AMS on Tour" isimli ziyaretlerdir. Danışmanlar tarafından Avusturya genelinde işyerleri ziyaret edilmekte, işverenlerle yüzyüze iletişime geçilerek kişisel destek sunulmakta ve Kurum hizmetlerinden yararlanmaları sağlanmaktadır.[240]

2.4.4.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon

Avusturya'da işverenlere yönelik bazı hizmetler segmente edilmektedir ancak hizmetlerin segmentasyonu küçük bir rol oynamaktadır. Bu istisnai hizmet segmentasyonu durumlarının yanı sıra Avusturya KİK, işverenlere hizmet sunumunda gerçekçi segmentasyonu benimsemektedir. KOBİ'lere ya da yüksek işe alım potansiyeli olan büyük işverenlere yönelik uygulamalar mevcuttur. Yüksek işe alım potansiyeli olan ya da karşılanması çok zor talepleri olan işverenler için sunulan hizmetler çoklu-seviye ön seçim prosedürlerini içermektedir. Detaylı ön-seçim aşaması; yazılı başvuru, görüşmeler, mülakatlar, değerlendirme merkezi gibi aşamaları kapsamaktadır. Bu hizmet, bölgesel ofislerdeki işveren danışmanları tarafından sunulmaktadır.[241]

2.4.4.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel

Temel olarak işverenlerle ilgilenmek için uzmanlaşmış danışmanlar bulunmaktadır. İşverenlere yönelik hizmetler alanında uzman olan 530'dan fazla danışman çalışmaktadır. Sadece çok küçük bölgesel ofislerde hem iş arayan hem işverenlerle çalışan müşteri danışmanları bulunmaktadır.[242]

"Kilit müşteri yönetimi" rolü olarak adlandırılan görevde, az sayıda çalışan bulunmaktadır ve bunlar Avusturya'nın birkaç bölgesinde şubesi olan büyük işletmelere hizmet sunmaktadırlar.[243]

---

[239] European Commission; **2011c**, s.14-15
[240] http://www.ams.at/service-unternehmen (22.04.2016); http://www.ams.at/en/public-employment-service-austria-ams/about-ams/history (22.04.2016)
[241] European Commission; **2011c**, s.4
[242] Galehr, Claudia; "Public Employment Service Austria (AMS) Service for Enterprises", 10.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme); European Commission; **2011c**, s.8
[243] European Commission; **2011c**, s.8

Viyana ve daha büyük bölgesel ofisler; sektörler ve endüstriler bazında yapılanmıştır (ticaret, inşaat sektörü, otel ya da konuk ticareti vb.). Diğer ofisler ise bireysel danışmanlar bütün sektörlerle ilgilendiğinden yalnızca bölgesel bazda yapılanmıştır[244]

Avusturya KİK'te, personelin eğitimleri de kapsamlı olarak yürütülmektedir. 23 hafta genel merkez eğitim kurumunda (bunun kapsamında 288 saatlik IT eğitimi bulunmaktadır), 17 hafta yerel KİK ofislerinde olmak üzere toplam 40 haftalık eğitim programı vardır. Eğitim programı, ilk ikisi tüm çalışanlar için zorunlu olan, üçüncüsü ise uzmanlık isteyen işlere yönelik konuları içeren toplam üç bölümden oluşmaktadır (iş arayanlar için hizmetler, işverenler için hizmetler, iletişim merkezi). Ve her segment sonrası sınav bulunmaktadır.[245]

İşverenlere yönelik uzmanlık eğitimi; kilit müşteri yönetimi, pazarlama ve satın alma, iletişim konularını içermektedir.[246]

2.4.5 Belçika

Belçika, içinde bölgeler ve topluluklar barındıran çoklu yapıya sahip federal bir devlettir. Flaman topluluğu, Fransız topluluğu ve Alman topluluğu bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bölgeler açısından da ülke Flaman Bölgesi, Valon Bölgesi ve Brüksel Başkent bölgesi olmak üzere üç bölgeye ayrılmış durumdadır.

Çoklu yapı, Kamu İstihdam Kurumlarının da çoklu olması sonucunu doğurmuştur. Belçika'da bölgelerine göre ayrılmış 4 Kamu İstihdam Kurumu bulunmaktadır:[247]

1. **ACTIRIS**- Brüksel Başkent Bölgesinin İstihdam Kurumudur.
2. **VDAB**- Flaman Bölgesinin İstihdam Kurumudur.
3. **Le FOREM**- Valon Bölgesinin İstihdam Kurumudur.
4. **ADG**- Alman topluluğunun yaşadığı bölgenin İstihdam Kurumudur.

Bu bölümde Belçika'daki tüm kamu istihdam kurumları yerine, Başkent bölgesinin istihdam kurumu olması nedeniyle ACTIRIS ve en çok nüfusa sahip olması nedeniyle VDAB faaliyetleri ele alınacaktır.

---

[244] European Commission; **2011c**, s.8
[245] Loudan, Susanne; "Training Concept For Austrian PES Staff", **AMS Austria**, Brussels, September 2012, s.5
[246] Loudan; **a.g.m.**, s.8
[247] EURES, National Employment Services, https://ec.europa.eu/eures/public/links/-/links-display/orgTypeId/3, (15.11.2015)

2.4.5.1 ACTIRIS-Brüksel Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu

2.4.5.1.1 Genel Bilgiler

Kamu İstihdam Kurumu: ACTIRIS

Tablo 16: Belçika Brüksel Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu-ACTIRIS Genel Bilgiler

Organizasyonel Yapı	Belçika'nın Başkent bölgesinde, Çalışma Bakanlığına hukuki sorumlulukla bağlı bir kamu kuruluşudur. Bölgesel düzeyde birimlerden oluşmaktadır. Üçlü bir Yönetim Kurulu (devlet, işveren ve işçi örgütlerinden temsilciler) hizmetlerin alımı ve üçüncü şahıslar ya da dış kaynak kullanma kararlarında rol almaktadır. Yerel düzeyde tam teşekküllü hizmet sunumu sağlayan 18 ofis ve bölgesel düzeyde merkez konumunda 1 ofis olmak üzere toplam 19 KİK ofisi bulunmaktadır.
Personel Durumu	Bölgesel merkezde 646 personel, yerel düzeydeki ofislerde ise 221 personel olmak üzere toplam 867 personel görev yapmaktadır. Bunların yaklaşık %60'ı ön büro işleriyle, %40'ı ise arka büro işleriyle meşguldür.
Temel Görevleri	İşe yerleştirme, işgücü piyasası bilgisinin toplanması, aktif işgücü piyasası politikaları ve emek göçüdür.
İş Arayanların ve Açık İşlerin Kaydındaki Düzenlemeler	İş arayanların kayıt olmaları yönünde yasal zorunluluk vardır ancak işverenler için açık işlerini kayıt ettirme zorunluluğu bulunmamaktadır.

Kaynak: Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); The World of Public Employment Services, 2015, s.154, (Tablo Yazar tarafından derlenmiştir)

Belçika'da istihdam, bölgesel bir yetkinliktir. ACTIRIS, Brüksel Başkent Bölgesinde faaliyet göstermektedir ve diğer bölgelerdeki KİK'lerle çeşitli bölgelerarası işbirliği anlaşmaları ile işbirliği halindedir.[248]

2.4.5.1.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler

ACTIRIS, işverenlere çeşitli hizmetler sunmaktadır. Açık işlerin kaydı noktasında çok-kanallı iletişim yaklaşımı bulunmaktadır ve eşleştirme otomasyonu kullanılmaktadır. İşverenler doğrudan ya da işe yerleştirme memuru aracılığıyla adaylarla iletişime geçebilmektedir. İşverenler farklı hizmet seviyelerinde

[248] European Commission; **2011b**, s.2

gruplandırılmıştır. KİK, istihdam fuarları düzenlemekte ve kriz durumunda istihdamın sürdürülmesi gibi stratejiler hakkında şirketlere danışmanlık vermektedir.[249]

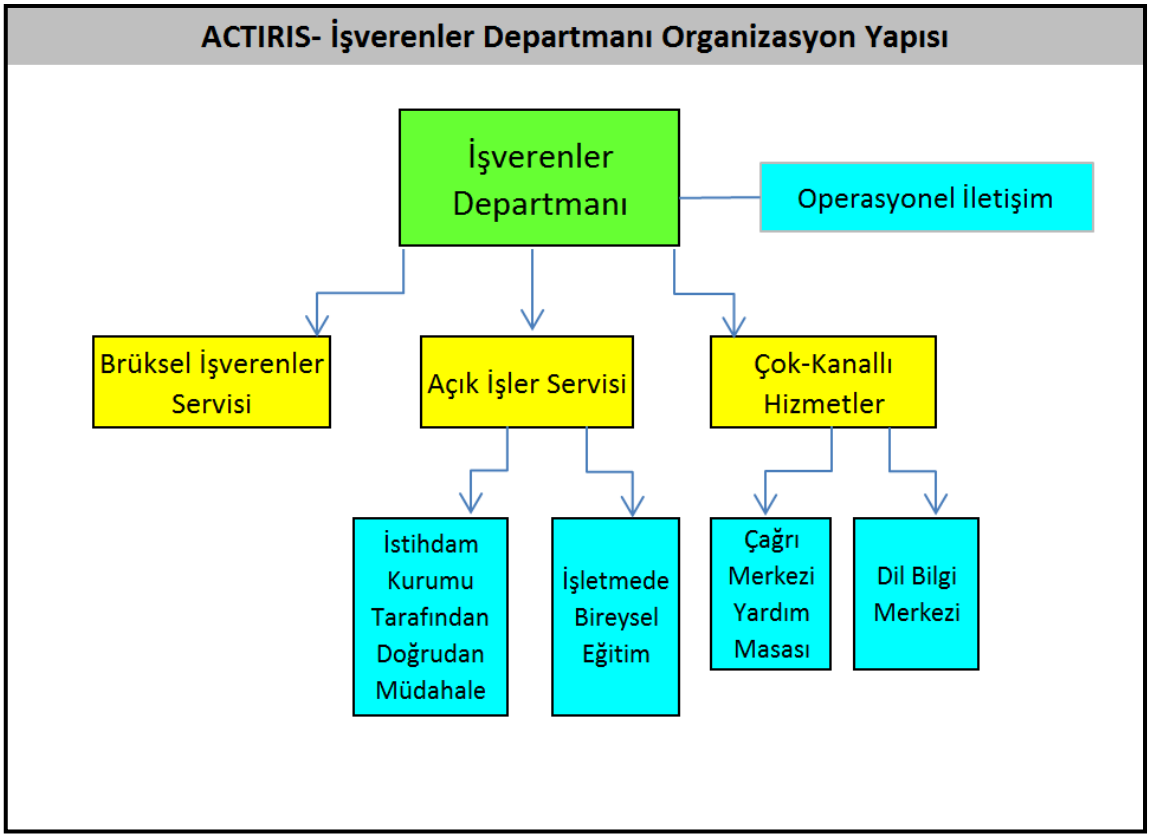
ACTIRIS tarafından işverenlere sunulan hizmetler şunlardır:[250]

- Açık işlerin kaydı,
- Özgeçmiş veri tabanına ücretsiz danışma,
- KİK hizmetleri, istihdam teşvikleri, AİPP önlemleri hakkında genel bilgilendirme,
- Eşleştirmeye destek kapsamında ön seçim ve istihdam,
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler için özel tasarlanmış personel seçim hizmetleri,
- Uluslararası istihdam için destek,
- Çalışanların dil becerilerini geliştirme.

ACTIRIS, işveren hizmetlerinin doğrudan yürütülebilmesi için bir İşverenler Departmanına sahiptir. Bu Departman bünyesinde Brüksel İşverenler Servisi, Açık İşler Servisi ve Çok-Kanallı Hizmetler birimleri bulunmaktadır.

[249] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e,** 2015, 155
[250] European Commission; **2011b**, s.1-2

Şekil 3: ACTIRIS - İşverenler Departmanı Organizasyon Yapısı



Kaynak: Services to Employers in Brussels, ACTIRIS, Vienna, 2007

İşverenler Departmanının görevleri;[251]

- İşverenleri bilgilendirmek,
- Açık işleri toplamak ve değerlendirmek,
- İş arayanlarla açık işleri eşleştirerek iş arayanları istihdam etmek olarak belirlenmiştir.

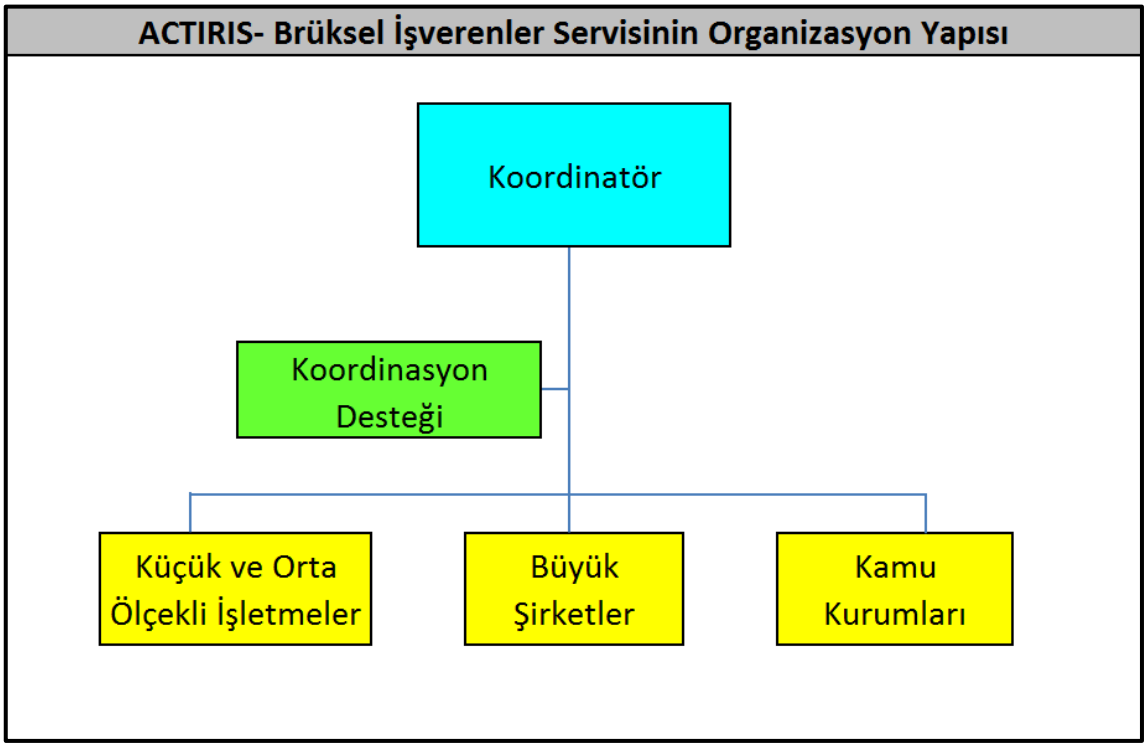
İşverenler Departmanı bünyesinde birtakım özel hizmetler de mevcuttur:[252]

1- **İstihdam Kurumu Tarafından Doğrudan Müdahale:** İnsan kaynakları olmayan küçük ve orta ölçekli işletmeler için yönetici işlevleri, işe alma ve seçim hizmetleri sunulmaktadır. İşverene sadece tek bir aday sunulmaktadır. İstihdam sözleşmesi imzalandıktan sonra yeni istihdama rehberlik edilmekte ve izlenmektedir.

[251] ACTIRIS; **Services to Employers in Brussels-ACTIRIS**, Vienna, 2007, s.3
[252] ACTIRIS; **2007**, s.7

2- **İşletmede Bireysel Eğitim:** İş arayanlar işte eğitime tabi tutulmakta ve rehberlik edilmektedir. Eğitim sonunda şirket iş arayanı istihdam etmek zorundadır.

Şekil 4: ACTIRIS – Brüksel İşverenler Servisinin Organizasyon Yapısı



Kaynak: Services to Employers in Brussels, ACTIRIS, Vienna, 2007

Brüksel İşverenler Servisinin görevleri;[253]

- Açık işleri almak,
- Müşteri sadakati inşa etmek,
- Müşteri portföylerini yönetmek,
- İşverenlerin istihdam ihtiyaçlarını analiz etmek olarak belirlenmiştir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük şirketler ve kamu kurumları hizmetlerin hedefindedir. Bu doğrultuda, 5 ila 99 arası çalışanı olan küçük ve orta ölçekli işletmelere proaktif, 5'ten az çalışanı olan mikro şirketlere ise pasif yaklaşım sergilenmektedir. ACTIRIS'in mikro işletmelere yönelik herhangi bir inisiyatifi ya da stratejisi yoktur, sadece spontane olarak gelen talepler cevaplanmaktadır. Danışmanların portföylerinde 1350 ila 1650 arasında küçük ve orta ölçekli işletmeler bulunmaktadır. İstihdamla ilgili iş analizleriyle işverenleri destekleme ve rehberlik amaçlanmaktadır.

[253] ACTIRIS; **2007**, s.4

100'den fazla çalışanı olan büyük şirketlere sektör temelli yaklaşımla hizmet sunulmaktadır. Danışmanların portföylerinde 70 ila 120 arasında büyük işveren bulunmaktadır. Profesyonel federasyonlarla iletişim, şirketlerle ve ayrıca insan kaynakları yöneticileriyle uzun dönemli takım çalışmaları, sağlam-dayanıklı güven ilişkisi kurmak amaçlanmaktadır. Kamu kurumlarıyla ise ulusal projeler, seminer ve konferans gibi etkinliklerde temsil gibi iletişimler bulunmaktadır.[254]

KİK tarafından işverenlere sunulan bütün hizmetler ücretsizdir.[255]

2.4.5.1.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar

ACTIRIS İşverenler Hattı; fax, telefon ya da e-posta kanallarının kullanıldığı tek bir giriş noktasıdır. Yardım masası görevi de bulunmaktadır.[256]

"ACTIRIS'im" hesabı (My ACTIRIS); internet sitesi aracılığıyla kullanıcıya kendi açık işlerini girme, yönetme, veri tabanındaki en iyi 10 aday ve aranılan profil arasında otomatik eşleştirmeden yararlanma imkanı sağlamaktadır. 2010'dan beri uygulanan bu araç; işverenlere, adaylara ücretsiz mesaj ya da e-posta gönderme izni vermektedir.[257]

Şirketiniz (Your Company) hizmeti; bir işbirliği anlaşması imzalayan Kilit Müşterilere sunulan hizmettir. Web sitesindeki "Kilit Müşteriler" bölümünün ek tanıtımını içermektedir.[258]

İşverenler Servisindeki danışmanlar randevu vermekte ve şirketleri ziyaret etmektedir. İşveren dernekleriyle vs. işbirliği yapılmaktadır. Danışmanlar dernek üyesi Brüksel tabanlı şirketlerle iletişime geçmekte ve onları istihdam teşvikleri hakkında ve açık işleri ACTIRIS aracılığıyla karşılama hakkında bilgilendirmektedir.[259]

"Fonksiyon Analizinde Yardım" aracılığıyla ACTIRIS her bir işverene aday profilleri oluşturmada ve kendi açık iş ilanlarını hazırlamada yardımcı olmaktadır. Bir ilandaki düzgün ve dengeli iş tanımı daha iyi istihdam olanağı sağlamakta, profiller ve teklif edilen pozisyon arasındaki eşleştirmeyi güçlendirmektedir.

---

[254] ACTIRIS; **2007**, s.5-6
[255] European Commission; **2011b**, s.2
[256] European Commission; **2011b**, s.11
[257] European Commission; **2011b**, s.1 ve 11
[258] ACTIRIS; **Belgium- ACTIRIS Country Fiche**, June 2014, s.7, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12568&langId=en, (31.01.2016)
[259] European Commission; **2011b**, s.11-12

ACTIRIS ve partnerleri, iş arayanlara erişilebilirliğin yanı sıra açık işlerin yayılmasını da garanti altına almaktadır:[260]

- Koordinatlarla açık işler: geniş yayılma ve online başvuru detayları.
- Gizli koordinatlarla açık işler: Ön-seçim, dil testi ve özgeçmiş merkezileşmesi olasılıkları ve objektif kriter temelinde ACTIRIS tarafından adayların filtrelenmesi.

Tek İrtibat Noktası Prensibi kapsamında, ACTIRIS'le iletişime geçen her işveren bir referans danışmana yönlendirilmektedir ve bu danışman işverenle daha önce çalışmış olan ve dosyalara hakim olan danışmandır. Bu yöntem, şirkete, işe alım sürecinde desteklendiği hissini vermektedir.[261]

İş Görüşmesi (Job-Dating) Etkinliği ile, filtrelenmiş iş arayanlar topluca işverene takdim edilmektedir. İşverenin eleman seçmede zaman kaybını azaltması, iş arayanın ise görüşme sonucunu hemen alabilmesi yönünden kullanışlı bir yoldur.[262]

ACTIRIS ve istihdam programları hakkında bilgi kartları, şirketlere mailler ve mektuplar, açık işler hakkında iş arayanlar için bilgilendirme toplantıları, etkinlikler ve basında reklam da kullanılan araçlar arasındadır.[263] Ayrıca talep edildiğinde, işverenler için kişiselleştirilmiş İK hizmeti de sunulmaktadır. Bu hizmet, seçilen adayın istihdamına kadarki işe alım süreçlerinin bütün evrelerini içermektedir. İşverenler İçin Yönetim Ofisi aracılığıyla ise, bu ofisin diğer görevlerinden ayrı olarak, Brüksel Başkent Bölgesindeki en az 5 çalışanı olan aktif şirketlerin aranması faaliyeti sürdürülmektedir. Bu, ACTIRIS tarafından sunulan hizmetler hakkında işverenleri bilgilendirmek ve bu firmaların açık işlerini toplamak anlamına gelmektedir.[264]

2.4.5.1.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon

2012'den önce işverenlere yönelik hizmetler işletmelerin büyüklüğü ve çalışan sayısı bakımından segmente edilmiş ve sektör bazında segmente etmek hedef olarak konulmuştur. 2012'den bu yana ise, ACTIRIS, işverenlerle işbirliğine ilişkin yaklaşımını değiştirmiştir. Artık odak, 6 öncelikli sektör üzerinde ve çalışan sayısı fazla olan ve iş arayanları istihdam etme anlamında gelecek potansiyeli olan şirketler için

[260] European Commission; **2011b**, s.13
[261] Weber; **2012**, s.11
[262] European Commission; **2011b**, s.13
[263] ACTIRIS; **2007**, s.8
[264] European Commission; **2011b**, s.1

kilit hesaplar geliştirilmesi üzerindedir.[265] ACTIRIS, işverenlere yönelik danışmanlık ve işe yerleştirme faaliyetlerini aşağıda yer alan sektörlere göre gruplamıştır:[266]

1- Perakende, gıda, otelcilik ve turizm,
2- Kurumsal Hizmetler (Finansal aktiviteler/ Bilgi Teknolojileri),
3- İmalat, inşaat, eko-inşaat, enerji, ulaştırma ve lojistik,
4- Kamu kurumları ve eğitim sektörü,
5- Sosyal sektörler (sağlık ve sosyal bakım, eğlence ve kültürel sektörler),
6- Araştırma ve geliştirme (VDAB ile işbirliği içerisinde).

Her sektör iş oluşturan bir sektördür, bir referans merkezine bağlıdır ve mesleki eğitimden faydalanmaktadır.[267] Her sektör için, KİK danışmanları bir "referans grup/takım" oluşturmaktadır ve bu grup; işverenlerin ihtiyaçlarına, entegre edilmiş ve sektör odaklı müdahale edebilmek için gerekli niteliklere, seçim ve takip süreçlerine bakmaktadır. KİK içinde, her sektörün grubuna/takımına; işveren danışmanları, işe alım danışmanları ve diğer danışmanlardan oluşan personel atanmaktadır. Ek olarak, işverenlere, kendi sektörlerinde uzmanlaşmış olan tek bir kontakt noktası sağlanmaktadır.[268] "Yeniden segmentasyon" olarak adlandırılan bu sürecin işverenlere yönelik hizmet sunumuna şu etkileri yapması beklenmiştir:[269]

- Nitelikli eşleştirme (sektörde uzmanlaşan danışmanlarla istihdam),
- Sunulan adayların kategorize edilmesi,
- İşverenin ihtiyaçlarına göre, sunulan hizmetin uyarlanması/adaptasyonu,
- İşverenin faaliyet gösterdiği sektörde uzmanlaşmış tek bir irtibat noktası,
- İşgücü piyasası hakkında derinlemesine bilgi.

KİK danışmanları sektör odaklı gereklilikler hakkında daha iyi bilgi sahibi olacağından, potansiyel adaylar farklı farklı izlenebileceğinden ve istihdam hizmetleri doğrudan işverenlerin ihtiyaçlarına uyarlanabileceğinden bu yaklaşımın daha iyi bir eşleşmeye imkân sağlayacağı düşünülmektedir.[270]

---

[265] ACTIRIS; **2014**, s.5
[266] Soudan, Pierre; "ACTIRIS Employers' Services", 17.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[267] Soudan, Pierre; "ACTIRIS Employers' Services", 17.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[268] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.7
[269] Soudan, Pierre; "ACTIRIS Employers' Services", 17.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)
[270] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.7

2.4.5.1.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel

ACTIRIS, sadece işyerleriyle ve yurtdışında çalışmak isteyen iş arayanlarla ilgilenirken uzmanlaşmış personel kullanmaktadır. [271]

İstihdam ofislerinde iki temel personel bulunmaktadır:

1- İş İlanları İçin İdari Danışmanlar: Sorumluluk alanları nitelikli seçimler yaparak adayları takdim etmek ve açık işleri izlemektir. Görevleri;[272]

- İş ilanlarını izleme,
- İş ilanları için adayları seçme ve izleme,
- İş ilanlarıyla iletişimdeki adayları/ iş arayanları davet etme/çağırma,
- İş hakkında bilgilendirme (doğrudan ve yüzyüze/ çağrı merkezi aracılığıyla),
- Dokümantasyon ve telefon yardımı sağlama olarak belirlenmiştir.

2- Şirket/İşveren Danışmanları: Danışman, geliştirilebilecek ve artırılabilecek bir şirketler portföyünden sorumludur. Portföyünde; Brüksel'in belirlenmiş bir alanındaki 100+ büyük şirketler, kamu kurumları ve KOBİ'ler bulunmaktadır. Danışmanlar bu müşterilere açık işlerini doldurmada yardım etmekte ve önceden belirlenmiş bir yöntem kullanarak onları etkin bir şekilde desteklemektedir. Görevleri;[273]

- Büyük işletmeleri ve kurumları kazanmak ve kalite/nitelik odaklı hizmet ile bunları elde tutmak,
- Bilgi, tavsiye, açık işle ilgili konularda isteklere cevap vermek,
- Takvimine yansıyan randevuları düzenlemek,
- Mesleki referans sistemine göre işverenlerin açık işlerini girmek,
- İşverenle birlikte istihdam kriterlerini belirlemek,
- İşverenler Servisinin yöneticileri tarafından konulan sayısal hedeflere ulaşmak, bütün servislerdeki yöneticiler ve diğer meslektaşlarla aktif ve sağlam işbirlikleri geliştirmek,

[271] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.6
[272] European Commission; **2011b**, s.8
[273] European Commission; **2011b**, s.8-9

- Şirketlerle iletişimin sürdürülmesini garantiye almak,
- Elektronik sistemde iletişim raporları düzenlemek,
- Bilgi toplamak ve raporlamak,
- İşverenlerle/diğer ACTIRIS Servisleriyle, ajanslarla, partnerlerle ağ kurma dahil çeşitli etkinlikler düzenlemek ve onları yönetmek,
- Çeşitli takım toplantılarına katılım göstermek,
- Çalışanları için Bireysel Profesyonel Eğitim hizmetleri uygun olan işverenleri belirlemek,
- İş yükü olan durumlarda takımı desteklemek ve gerekli esnekliği sağlamak,
- İç ve dış toplantılarda Servisi ya da kurumu temsil etmek olarak belirlenmiştir.

Bunlar dışında doğrudan işverenle ilgilenmiyor olsa da istihdam danışmanları, bireysel mesleki eğitim danışmanları, referans merkezi danışmanları gibi personel de bulunmaktadır.[274]

[274] Soudan, Pierre; "ACTIRIS Employers' Services", 17.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme)

2.4.5.2 VDAB-Flaman Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu

2.4.5.2.1 Genel Bilgiler

Kamu İstihdam Kurumu: VDAB

Tablo 17: Belçika Flaman Bölgesi Kamu İstihdam Kurumu-VDAB Genel Bilgiler

Organizasyonel Yapı	KİK, Çalışma Bakanlığı kontrolü altında, bölgesel ve yerel ofisleri olan bir kamu kurumudur. Yönetim Kurulu devlet, işveren ve işçi örgütlerinin temsilcilerinden oluşur. Kurul; politika ve programlar, bütçe tahsisi, işgücü piyasasına katılım için kriter koyma ve dış kaynak kullanımı kararlarında yer almaktadır. Yerel seviyede 22 şube dahil 165 büro mevcuttur.
Personel Durumu	Yerel seviyede 3.854, bölgesel seviyede 846 personel olmak üzere toplamda 4.700 personel görev yapmaktadır. Bunların %70'inden fazlası ön büro işleriyle meşguldür.
Temel Görevleri	İş bulmaya aracılık, işgücü piyasası bilgisinin sunulması, işgücü piyasası politikaları ve programları ve emek göçüdür.
İş Arayanların ve Açık İşlerin Kaydındaki Düzenlemeler	İş arayanlar yasal olarak kayıt olmak zorundadır ve işverenler de açık işlerini kayıt ettirmek zorundadır.

Kaynak: Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); The World of Public Employment Services, 2015, s.156, (Tablo Yazar tarafından derlenmiştir)

2.4.5.2.2 İşverenlere Yönelik Genel Hizmetler

VDAB'de açık işler çoklu kanallar aracılığıyla kaydedilmektedir. İşverenler KİK ofisleri ya da internet aracılığıyla adayların veri bankasına erişim imkânına sahiptir. Uygun adayları bulmak için eşleştirme otomasyonu kullanılmaktadır. İşverenler, adayla iletişime sorumlu KİK memuru aracılığıyla geçmek zorundadır. KİK memurları adayları işverenlere önermeden önce ön seçim yapabilmektedir. İşverenler telefonla, internetle ya da kişisel iletişim aracılığıyla desteklenmektedir. İşverenler, farklı hizmet gruplarına ayrılmışlardır. KİK, talep toplamak için seçilen şirketlere ve şubelerine ziyaretler yapmakta ve ayrıca istihdam fuarları düzenlemektedir.[275]

[275] Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **a.g.e,** 2015, s.157

KİK tarafından sunulan işveren hizmetlerinde, işverenin durumuna bakılmakta ve personel, eğitim, işgücü piyasası gelişmeleri ve istihdam tedbirleri hakkında bilgi ya da araç desteği sağlanmaktadır.[276]

VDAB'nin işverenlere yönelik temel hizmetleri şunlardır:[277]

- İşgücü piyasası hakkında bilgilendirme (web site üzerinden),
- Açık iş ilanlarının etkili ve doğru hazırlanması için yardım edilmesi,
- Web sitesi ya da çağrı merkezi aracılığıyla açık işlerin yayınlanması,
- Eşleştirme, ön-seçim, bireysel görüşmeler gibi hizmetleri içeren istihdam hizmetleri,
- İşverenlerin çalışanlarının VDAB ya da diğer eğitim sağlayıcılar tarafından eğitimi,
- VDAB müşteri yöneticileri aracılığıyla işverenlere danışmanlık ve tavsiyeler sunulması,
- İstihdam, işe alım ve eğitimler hakkındaki bilgilendirmenin yanısıra, VDAB web sitesinde yer alan uygun adayı bulma ve çalışanları motive etme gibi konulardaki bilgiler, çalışma hayatı ve kariyere ilişkin ilgili sitelerin linkleri/bağlantıları, piyasada yer alan İK konuları ve önlemlerine ilişkin bilgiler aracılığıyla İK danışmanlığı hizmeti sunulması,
- Teşvikler ve AİPP'ler hakkında bilgilendirme.

VDAB, Flaman işverenlerin bir bölümüyle doğrudan, bir bölümüyle ise geçici istihdam büroları ile ortaklıklar yoluyla dolaylı olarak çalışmakta ve çok daha fazla Flaman işverene hizmet sunmaktadır. VDAB, geçici istihdam bürolarına VDAB web sitesinde iş ilanları yayınlama olanağı vermekte ve aranan profille eşleşen bütün iş arayanları bilgilendirmektedir.[278]

VDAB, 50'den fazla çalışanı olan işverenlerin %90'ına yakınıyla çalışmaktadır ve bu kayda değer bir orandır. Ancak 50'den az çalışanı olan işverenlerin yaklaşık %40'ı VDAB ile çalışmaktadır. İşverenlerin en çok kullandığı hizmet, açık iş

[276] European Commission; **2011a**, s.1
[277] European Commission; **2011a**, s.3-4-5
[278] European Commission; **2011a**, s.6

yönetimidir. Bu, iş arayan veri tabanının büyüklüğü ve işbaşında eğitime yönelik sunulan imkânlarla ilgilidir.[279]

2.4.5.2.3 İşverenlere Hizmet Sunumunda Kullanılan Araçlar

İşverenlerle ilk iletişim/temas müşteri yöneticileri tarafından telefonla ve takiben ziyaretle yapılmaktadır. Müşteri yöneticileri ayrıca İK konularıyla ilgili yerel etkinlikler de organize etmektedirler.[280]

"VDAB'm" hesabı (My VDAB); internet sitesi aracılığıyla işverene kendi açık işlerini yükleme ve uygun adayları bulma imkânı sağlamaktadır. Açık İşlerin Otomatik Kalite Kontrolü ile birlikte kabul edilemeyecek kelimeler ve uyumsuz koşullar (ör: sürücü ilanı için sürücü lisansına gerek görülmemesi gibi) kontrol edilmektedir. Açık işler için "Sinyal/Uyarı Işıkları" sistemi bulunmaktadır ve ekstra destek gerektiren açık işler günlük olarak gösterilmektedir. Etkinlikler, bilgilendirme toplantıları, KOBİ'ler için özellikle kişisel iletişimin yoğun olarak kullanılması, e-postalar, yazılı medya ve TV kanallarına işveren hedefli medya kampanyaları, işveren örgütleriyle işbirliği ve onların medya kanallarını kullanma, etkinliklerinde yer alma, işverenleri hedefleyen uzmanlaşmış etkinliklere katılma diğer araçlardır.[281]

VDAB, çok-kanallı hizmet sunumunu, KOBİ ihtiyaçlarını karşılamak üzere spesifikleştirmiştir. KOBİ'lerin uygun işçileri bulabilmeleri için online eşleştirme aracından ve birebir destekten yararlanmaları sağlanmaktadır.[282]

Açık işler işverenler tarafından telefonla, e-mail aracılığıyla, doğrudan VDAB web sitesine yüklenerek ya da VDAB danışmanlarının ziyaretleri esnasında onlar aracılığıyla kaydedilebilmektedir. [283]

VDAB web sitesinden açık işlere ulaşılabilmektedir. Ancak internete erişemeyen çalışanlar ya da iş arayanlar için ayrıca kütüphane, belediye binası, alışveriş merkezleri gibi yerlere yerleştirilmiş iş bilgisayarlarından da açık işlere erişilebilmektedir. Her ay 700.000'den fazla ziyaretçi Flaman Bölgesi dolaylarında yaygın olan yaklaşık 350 iş bilgisayarından iş arayabilmektedir.[284]

---

[279] European Commission; **2011a**, s.7
[280] European Commission; **2011a**, s.11
[281] European Commission; **2011a**, s.7-13
[282] Tubb-Isabelle-Helen; **a.g.m.**, s.18
[283] VDAB; **Belgium- VDAB Country Fiche**, June 2014, s.7, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12569&langId=en, (31.01.2016)
[284] European Commission; **2011a**, s.7

Doldurulması çok zor görünen açık işleri belirtmek için "Kırmızı Alarm Sistemi" kullanılmaktadır. Sistem, ekstra destek gerektiren açık işleri günlük olarak bu alarm sayesinde vurgulamaktadır.[285]

2.4.5.2.4 İşverenlere Hizmet Sunumunda Segmentasyon

VDAB öncelikle KOBİ'lere odaklanmaktadır ve şirketleri sektörlere göre ayırmaktadır. İşverenleri belirli özelliklerine göre sınıflandırabilmek için belirli bilgi kaynakları kullanılmaktadır.[286]

- Hızlı büyüyen şirketlerin listesini göz önüne almaktadır. Bu liste uzman bir dergi tarafından her yıl hazırlanmaktadır.
- KİK'in veri tabanında olmayıp yerelde olabilecek açık ileri öğrenmek için yerel medyadan yararlanılmaktadır.
- Bölgeye gelen yeni şirketler hakkında yerel hükümet bilgileri kullanılmaktadır.
- Son 2 yıl içinde VDAB hizmetlerini kullanmamış olan şirketlerin listesi değerlendirilmektedir.

VDAB'nin her bir Müşteri Yöneticisi bölgesindeki bilgi ve gelişmeler doğrultusunda bölgesinde ve sektöründe/sektörlerinde planını yapmaktadır.

2.4.5.2.5 İşverenlere Hizmet Sunumunda Görevli Personel

İşverenler alanında uzmanlaşmış personel bulunmaktadır ve bu personel "Müşteri Yöneticisi" olarak adlandırılmaktadır. 5 Flaman ilinin her biri için, bir "Müşteri Yöneticileri Takımı" bulunmaktadır (44 müşteri yöneticisi/ 5 takım lideri). Her müşteri yöneticisi, kendi ilindeki bir ya da daha fazla sektörden sorumludur.[287]

VDAB'nin kendi çalışanları için bir eğitim merkezi bulunmaktadır ve her yıl bütün çalışanlarına 5 günlük bir eğitim sunmaktadır. Takım lideri ve müşteri yöneticileri yıllık planlama ve değerlendirme bölümleri süresince bu eğitimleri planlamaktadır. Her sene bir "müşteri yöneticileri günü" organize edilmektedir. Bu günde güncel bir konu tüm müşteri yöneticilerine sunulmaktadır (örneğin, işvereni markalaştırma, sosyal medya, öğrenim networkleri vs.). Müşteri yöneticileri için İK ve

[285] Koning-Gravesteijn; **2012**, s.17
[286] European Commission; **2011a**, s.11
[287] European Commission; **2011a**, s.8

işbirliği kültürü, ağ kurma (networking), yeni bilgi teknolojileri uygulamaları gibi spesifik konularda ek eğitimler de verilmektedir.[288]

VDAB'de hem işverenlerle hem iş arayanlarla iletişimde bulunan birçok çalışan bulunmaktadır:[289]

- Şirket danışmanları,
- Bireysel mesleki eğitim danışmanları,
- İş koçları,
- Sosyal müdahale danışmanları,
- Bölgelerarası ve ulusal mobilite üzerine danışmanlar,
- Eğitim yöneticileri,
- Eğiticiler,
- Eğitim merkezlerindeki danışmanlar.

Temel görevleri iş arayanlardır (%90'dan fazlası). İş arayanlara daha iyi hizmet sunmaya odaklanan projeler nedeniyle işverenlerle ilişkiler yıllar boyunca daha az önemli olmuştur. Yıllar boyunca VDAB'nin daha çok iş arayanlara odaklanan bir grup danışmanı ve bir de işverenlere odaklanan bir grup danışmanı olmuştur. İş arayanlara odaklanan danışmanlar neredeyse hiç işverenlerle doğrudan iletişim kurmamışlardır ve işverenler hakkında yetersiz bilgileri olmuştur. Ama VDAB danışmanların işverenler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları için bir iç eğitim programı hazırlamıştır. 2009'da başlatılan programın adı da "Hizmet Entegrasyonu & İletişim"dir. Eğitimler ve aktivitelerle VDAB personelinin işverenlerle yakınlık kurması ve profesyonel bir ortaklık geliştirmelerine destek olunması amaçlanmıştır. Profesyonel bir arabulucu olarak rol oynamak için, her iki tarafa ilişkin mükemmel bilgiyi kombine etmek gerekmektedir.[290]

Personelin işverenler konusunda daha etkin hale gelebilmesi için yapılan bazı etkinlik örnekleri şunlardır[291]:

- İşbirliği kültürü ve İK yönetimine etkisi, işvereni markalaştırma, iyi bir açık iş hazırlama konusunda işverene yardımcı olma, işverene yardım etmek için bir takım halinde çalışma, bir iç ağ kurma vb. konularda eğitim verilmesi,

[288] European Commission; **2011a**, s.8
[289] European Commission; **2011a**, s.9
[290] European Commission; **2011a**, s.9
[291] European Commission; **2011a**, s.10

- Personelin bir işverenin şirketinde bir gün ya da daha fazla süreli staja katılması,
- Müşteri yöneticileri ya da şirket/iş danışmanlarının işveren ziyaretlerinde bir meslektaşını beraberinde götürmesi,
- "İşverenler günü" organize edilmesi, işverenlerle işbirliği halinde çalıştaylar düzenlenmesi, çeşitli iç forumlarda işveren müşteri grubuna dikkat çekilmesi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞKUR İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARININ İŞYERİ PORTFÖY DAĞILIMINA İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

3.1 İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞI ve PORTFÖY SİSTEMİ

Türkiye İş Kurumu, 21 Ocak 1946 tarihli ve 4837 sayılı İş ve İşçi Bulma Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile kamu istihdam hizmetlerini vermek üzere İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) adı ile kurulmuş, 15 Mart 1946 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumu KİK'lerin önemini artırmıştır ve İİBK da bir dönüşüm içine girmiştir. 25.06.2003 tarihinde kabul edilen ve 05.07.2003 tarihli ve 25159 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu ile de Kurum kuruluş yasasına kavuşmuştur. Çağdaş bir yapıya bürünmüş, görev alanı ve faaliyetleri genişlemeye başlamıştır.[292]

İŞKUR'un tarihindeki dönüm noktalarından bir tanesi de, 2012 yılı Nisan ayından itibaren Kurum'da görev yapmaya başlayan İş ve Meslek Danışmanı (İMD) unvanlı personeldir. İŞKUR'da danışmanlık hizmetleri 1991 yılından itibaren yaklaşık 400 personelle birlikte yürütülürken, 2012 yılından itibaren doğrudan İMD unvanlı personel aracılığıyla yürütülmeye başlanmıştır. 2012 ve 2013 yıllarında kademeli olarak yaklaşık 4.000 İMD istihdam edilmiştir. 2015 yıl sonu itibariyle 3.750 İMD ile danışmanlık hizmetleri yürütülmektedir.[293]

İş ve meslek danışmanlığı hizmeti sunmak, Kurumun temel görevlerindendir ve 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanununun 3 üncü maddesinin 1 inci fıkrasının (c) bendinde "İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, …" şeklinde ifade edilmiştir.[294]

İMD, meslek seçimi aşamasında bulunan, iş bulmada/seçmede güçlükleri olan, mesleki uyum problemleri bulunan, mesleki becerilerini geliştirmek, mesleğini veya işini değiştirmek isteyenlere yönelik olarak; kişisel özellikler ile mesleklerin gerektirdiği nitelikleri, şartları ve iş piyasasının gereksinim duyduğu iş/meslekleri karşılaştırarak, bireyin istek ve durumuna en uygun iş/mesleği seçmesi, seçtiği

---

[292] http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx, (21.02.2016)
[293] Türkiye İş Kurumu; İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notu**
[294] **İŞKUR Kanunu**

iş/meslekle ilgili eğitim imkânlarından yararlanması, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması ile ilgili sorunların çözümüne sistemli olarak yardım eden kişidir.[295] İMD'ler Türkiye genelinde 81 ildeki Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlükleri ile bağlı hizmet merkezlerinde görev yapmaktadırlar.

İMD'lerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerini belirleme, ölçme-değerlendirme ve belgelendirilme amacıyla hazırlanan İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterliliğinin yapısı üç temel birime dayanmaktadır: iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerinin yürütülmesi, işverenlere, eğitim ve öğretim kurumlarına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi ve iş ve meslek danışmanlığı ve ilgili diğer mevzuatın bilinmesi.[296]

Görüldüğü üzere, iş ve meslek danışmanlığı sistemiyle birlikte, temelde üç ana grupta hizmetlerin sunulması yoluna gidilmiştir: iş arayanlar, işverenler ve öğrenciler. İŞKUR'da görevli İMD'lerin çalışma usul ve esaslarını belirleyen 26.03.2015 tarihli ve 29307 sayılı İş ve Meslek Danışmanlarının Atanma ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'teki görev tanımları da temel olarak bu üç grup çerçevesinde şekillendirilmiştir. Bu durum, İMD'lerin görevlerini belirten 7 inci maddenin 1 inci fıkrasının (a) bendinde "İş arayanlara, işverenlere, eğitim ve öğretim kurumlarına yönelik danışmanlık hizmetlerini yerine getirmek," şeklinde belirtilmiştir.[297]

2012 yılı sonrasında, iş ve meslek danışmanlığı yapısı, portföy sistemi ile bütünleştirilmiştir. Danışmanlık hizmetlerinin çatısını iş arayan, işveren ve okullar oluşturmaktadır ve bu doğrultuda her bir İMD'nin iş arayan, işveren ve okullardan oluşan bir portföyü olması sağlanmıştır.

İş ve Meslek Danışmanlarının Atanma ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 4 üncü maddesinin 1 inci fıkrasının (n) bendine göre portföy; Kuruma kayıtlı iş arayan, işveren ve eğitim-öğretim kurumlarından her bir İş ve Meslek Danışmanına dağıtılan grubu ifade etmektedir.[298]

Danışman portföyü ise bir danışmanın birebir hizmet sunduğu iş arayan, işveren ve okul portföylerinin tamamıdır.[299]

---

[295] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı**
[296] **İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterliliği**
[297] **İş ve Meslek Danışmanlarının Atanma ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**, RG.26.03.2015-29307
[298] **İş ve Meslek Danışmanlarının Atanma ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**
[299] Türkiye İş Kurumu; **Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Veri Sözlüğü**, 2015

İMD'ler iş arayan portföylerinde bulunan iş arayanlara ilişkin olarak;[300]

- Bireysel görüşmeler yaparak, kişilerin kendilerini tanımalarına, meslekler ve mesleki eğitim yerleri hakkında bilgi edinmelerine ve edindikleri bilgileri bireysel bazda değerlendirerek kendilerine uygun iş seçimi konusunda karar vermelerine, eylem planı oluşturmalarına yardımcı olmakta,
- İŞKUR'a başvuran ve herhangi bir mesleği olmayan ya da mesleği olup da mesleğinde iş bulamayan, mesleki gelişime ihtiyaç duyan bireylerin farkındalıklarının sağlanmasına yönelik bireysel görüşme ve grup görüşmeleri yapmakta,
- İş arama becerilerinin geliştirilmesi süreci, becerilerin tanımlanması, işveren beklentileri, iş olanakları, iş talep formu, etkili özgeçmiş hazırlama yöntemleri, takdim mektubu, görüşme esnasında işveren tarafından beğenilmeyen davranışlar ve benzeri konuların anlatıldığı iş arama becerilerinin geliştirilmesi semineri vermekte,
- İş arayanların, kendi ilgi, yetenek ve becerilerinin farkına varmaları ve işgücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda en doğru işe/mesleğe yönlendirmelerini sağlamaktadır.

İşveren portföylerinde bulunan işverenlere ilişkin olarak;

- İşyeri ziyaretleriyle veya işverenin Kuruma gelmesiyle İŞKUR hizmetlerini tanıtma, işgücü talebi alma, İŞKUR ile ilgili işlerini gerçekleştirme konularında yardımcı olmakta,
- Nitelikli elemana ihtiyaçlarını karşılayarak işgücü piyasasının arz ve talep yönünü buluşturmakta,
- İşverenlerin mevcut ihtiyaçlarını gidermenin yanı sıra gelecekte ihtiyaç duyacakları meslekleri de belirleyerek onlar için bir yol haritası çizmektedir.

Okul portföylerinde bulunan eğitim-öğretim kurumlarına ve öğrencilere ilişkin olarak ise;

- Kendilerini, meslekleri ve eğitim olanaklarını tanımak ve mesleki yönelim konusunda daha ayrıntılı bilgiye sahip olmak isteyen öğrencilerle meslek danışmanlığı boyutunda bireysel görüşmeler yapmakta,

[300] Türkiye İş Kurumu; İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notu**

- Eğitim kurumu toplantı salonu, meslek bilgi merkezi vb. yerlerde öğrencilerden oluşturulan gruplara, meslek seçiminin önemi ve meslek seçiminde dikkat edilecek noktaların anlatıldığı, meslekler hakkında bilgilendirmenin yapıldığı, mesleki eğitim olanakları, bir üst eğitim-öğretim seçenekleri vb. anlatıldığı meslek danışmanlığı grup görüşmesi gerçekleştirmekte,
- Meslek seçiminin önemi, meslek seçiminde dikkat edilecek noktalar, meslekler hakkında bilgilendirmekte, mesleki eğitim olanakları ve bir üst eğitim-öğretim seçenekleri hakkında detaylı bilgiler vermektedir.

Portföylerin oluşturulmasında iş arayanlar (varsa hizmet merkezi baz alınarak); yaş, öğrenim seviyesi, sosyal durum, işgücü ve iş arama durumları dikkate alınarak sistem tarafından İMD'lere eşit şekilde otomatik olarak dağıtılmaktadır. İşveren portföylerinin dağılımı; işyerinin sektörü, büyüklüğü ve coğrafi konumları dikkate alınarak her danışmanın portföyünde tüm sektörlerden ve büyüklükten işyerinin eşit şekilde yer alması sağlanacak şekilde manuel olarak İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezince, yapılmaktadır.[301]

Okul portföy dağılımında da Milli Eğitim Bakanlığı veri tabanı üzerinden sağlanan web servis ile ortaokul ve lise düzeyindeki okulların Kuruma aktarılması sağlanmıştır ve her İMD'ye eşit sayıda olacak şekilde manuel olarak İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezince dağıtım yapılmaktadır.

Görüldüğü üzere, iş arayan portföylerinin dağılımında otomatik bir sistem kullanılırken, işveren ve okul portföylerinin dağılımı manuel olarak gerçekleştirilmektedir. İŞKUR'da hizmetlerin işleyişini belirten İŞKUR İşlemler El Kitabının İş ve Meslek Danışmanlığına ilişkin bölümünde işveren portföy dağıtımından kimin sorumlu olduğu belirtilmektedir. İl Müdürü/İl Müdür Yardımcısı/Şube Müdürünün Görev ve Sorumlulukları arasında "İşveren portföylerinin sektör, işyeri büyüklüğü ve coğrafi konumu dikkate alınarak danışmanlara eşit bir şekilde dağıtılmasından … sorumludur" ifadesine yer verilirken, Danışmanlık ve İşe Yerleştirme Servis Şefinin Görev ve Sorumlulukları arasında ise "İşveren portföylerinin sektör, işyeri büyüklüğü ve coğrafi konumu dikkate alınarak danışmanlara eşit bir

[301] Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüklerine gönderilen 31.12.2012 tarihli Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü talimatı

şekilde dağıtılmasından ve bu dengenin devamlılığından … sorumludur.” ifadesine yer verilmektedir.[302]

İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezlerinde İMD Yönetici yetkisine sahip personel tarafından Varsayılan Grubunda yer alan işyerleri, işyeri onay işleminin ardından İMD’lerden oluşan gruplara aktarılmaktadır. İMD Yönetici yetkisi, illerde işgücü taleplerinin onaylanması, İMD’lerin yıllık izin bilgilerinin girilmesi, işyeri portföylerinin ve okul portföylerinin dağıtılması, danışan-danışman değiştirme isteklerinin onaylanması gibi işlemleri yerine getiren personele Genel Müdürlük tarafından tanımlanan ve temel olarak İl Müdürü, İl Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Şeflerde bulunan yetkidir. Varsayılan Grubu ise, internet sitesi üzerinden Kuruma kaydolan bireysel/kurumsal işverenler ile eski çalışanının İşsizlik Ödeneği başvurusu esnasında Kuruma kayıtlı olmadığı tespit edilen ve SGK üzerinden otomatik olarak Kurum kayıtlarına aktarılan işverenlerden oluşan ve ön onay gerektiren işverenlerin bulunduğu kayıt havuzunu ifade etmektedir. Bu işyerleri, İMD portföylerine dağıtımı yapılmayı bekleyen işyerleridir.

Söz konusu grupların oluşturulmasında İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezleri arasında farklı uygulamalar mevcuttur. Bazıları grubu bir İMD üzerinden oluştururken, bazılarında ise en az iki İMD bulunan gruplar oluşturulmaktadır.

3.2 İŞYERİ PORTFÖYLERİNİN DAĞITIMINDA YAŞANAN SIKINTILAR

3.2.1 Genel Olarak Sıkıntılar

İşyeri portföylerinin dağıtımında kullanılması öngörülen sektör, büyüklük ve coğrafi konum kriterleri doğru kriterler olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak dağıtımın manuel olarak yapılması, özellikle büyükşehirlerde dağıtımı zorlaştırmakta, ilden ile farklı yöntemlerin uygulanmasına sebep olmaktadır.

Büyük illerde danışmanların portföylerinde birbirinden uzak işyerlerine sahip olmaları işyeri ziyaretlerinin etkinliğini, işyeri ziyaret hedeflerine ulaşılmasını ve işverenlere daha etkin hizmet sunulmasını güçleştirmektedir. Bunun yanı sıra danışmanların portföyleri arasında işyerlerinin çalışan sayıları, işyerinden alınan açık iş talepleri vb. faktörler açısından farklı yapılardaki işverenlerin bulunduğu, (örneğin bir İMD’nin portföyünde çalışan sayısı fazla olan işyerleri yoğunlukta iken diğer bir

[302] Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri**

İMD'nin portföyünde tam tersi bir durum olması) ve bu durumun bazı sistem zafiyetleri ve veri girişleri nedeniyle portföy dağılımında adaletsizliklere sebep olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Portföy Dağılımı Örneği

…… Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü (İMD Sayısı: 51)		
İMD	**Danışan Sayısı**	**İşyeri Sayısı**
1. İMD	1.534	468
2. İMD	1.534	460
3. İMD	1.529	459
…….	…….	…….
…….	…….	…….
…….	…….	…….
49. İMD	1.531	163
50. İMD	1.530	160
51. İMD	1.532	62
ORTALAMA	**1.533**	**318,39**

Kaynak: İŞKUR Veri Tabanı

İŞKUR Portalından alınan ve bir İl Müdürlüğünde İMD portföylerindeki danışan (iş arayan) ve işveren sayısı dağılımlarını gösteren Tablo 18'den görülebileceği üzere, otomatik bir sistemle dağıtılan iş arayanların (danışan sayısı) İMD bazlı dağılımında dengeli bir dağılım mevcut olduğu ve neredeyse tüm İMD'lerin ortalama aynı sayıda iş arayana sahip olduğu görülmektedir. Ancak manuel dağıtım bulunan işyerlerinde ise portföyünde en çok işyeri bulunandan en az işyeri bulunana doğru İMD bazlı sıralama yapıldığında, 468 işyeri ile 62 işyeri arasında sayıların dizildiği görülmektedir. Bu durum hem iş yükü anlamında İMD'ler arasında adaletsizliğe neden olmakta hem de işyerlerine etkin hizmet sunumunu zorlaştırmaktadır.

İşyeri dağılımlarındaki buna benzer dengesizliklerin büyük küçük ayrımı gözetmeksizin hemen hemen tüm illerde yaşandığı görülmektedir. İşyeri sayıları dağılımında denge sağlanan yerlerde ise çoğunlukla iş yükleri hesaba katılamamakta, yalnızca sayısal eşitlik sağlanmaya çalışılmaktadır.

İşyeri portföy dağılımının sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için işyeri kayıtlarının güncel ve doğru olması gerekmektedir. Örneğin 50'den fazla çalışanı olan

işyeri (50+ işyeri) olarak dikkate alınan ancak portföye dağıtımı yapıldıktan sonra 50+ işyeri olmadığı anlaşılan işyerinin tespiti ya da faaliyette bulunduğu sektör açısından benzer bir durumla karşılaşılması İMD'lerin işyeri portföy dağılımlarını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla işyeri portföy dağılımı esnasında yaşanan sıkıntılar ve sonucunda ortaya çıkan aksaklıklara değinmeden önce, İŞKUR'da işyeri kayıtlarına değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

İş arayan ve işverenlerin İŞKUR'a kaydı, bizzat İŞKUR merkezlerine başvuru yoluyla veya internet üzerinden olabilmektedir. İşveren olarak kaydolmak için Sosyal Güvenlik Kurumu işyeri sicil numarasına sahip olunması gerekmektedir ancak bu sicil numarası için herhangi bir doğrulama sorgulaması yapılmamaktadır. Hane sayısı aynı olduğu sürece girilen SGK işyeri sicil numarasını sistem kabul etmektedir. Bu durum da aynı işyerine ait birden fazla mükerrer kayıt oluşması sonucuna yol açmaktadır. Ayrıca bireysel işveren olarak kendisini İŞKUR portalına elektronik ortamda kaydeden işverenlere kayıt sırasında SGK işyeri numarası sorulmakta ancak numara girilmese de sistem kayıt olmaya izin vermektedir.[303]

İşyeri kayıtlarında yaşanan bu sıkıntılar İMD'lerin işyeri portföy dağılımlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. İŞKUR'un işyeri kayıt sistemine göre bir işyeri birden çok kez kendini kayıt ettirebilmekte ve farklı İŞKUR numaraları alabilmektedir. Bir işyerinin birden fazla kaydının olabilmesi sebebiyle İMD'nin portföyüne aynı işyeri farklı isimlerle ve farklı İŞKUR numaralarıyla denk gelebilmektedir.

İşyeri kayıtları dışında İMD'lerin işyeri portföy dağılımlarını olumsuz etkileyen başka unsurlar da bulunmaktadır. Örneğin, İŞKUR'daki işyeri kayıtları merkez ve şube ayrımına tabidir ancak şubelerin çalışan sayıları sıfır görünmektedir. Çalışan sayısı merkezin çalışan sayısına eklenmekte ve zorunlu istihdamın takibi merkezin çalışan sayısı üzerinden yapılmaktadır. Sistemdeki tüm şubelerin çalışan sayısı sıfır görünmektedir ve bu şubelerin İMD'lerin portföyüne dağıtımı yapılırken çalışan sayıları göz ardı edilmek zorunda kalmakta ve rastgele dağıtım yapılmaktadır. Bunun yanı sıra kapanmış işyerlerinin sistemde bulunması, işyerlerinin çalışan sayısı, sektörü, işe giriş-çıkış sayıları gibi farklı bilgilerinin aynı anda mevcut olmaması gibi unsurlar hem manuel dağıtımı daha zorlaştırmakta hem de dağıtılan portföylerde adaletsizliklere sebep olmaktadır. Tüm bu unsurların uygulamada ne tür sıkıntıları doğurduğunun daha net bir şekilde tespit edilebilmesi amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

[303] İlhan; **a.g.e.**, s.35

3.2.2 İşyeri Portföy Dağıtımında Yaşanan Sıkıntıların ve Çözüm Önerilerinin Tespitine İlişkin Anket Uygulaması ve Sonuçları

3.2.2.1 Anketler Hakkında

İşyerlerinin İMD'lerin portföylerine manuel olarak dağıtımının yapılmasında yaşanan sıkıntıların ve çözüm önerilerinin tespiti amacıyla Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlükleri ve bağlı Hizmet Merkezlerinde görev yapan personele elektronik ortamda anketler uygulanmıştır. Söz konusu çalışma iki farklı gruba (bir grup İMD'ler, diğer grup ise İMD Yönetici yetkisine sahip Şef ve Şube Müdürleri) uygulanan iki farklı anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İşyeri portföy dağıtımlarını çoğunlukla Şube Müdürü ve Şef unvanlı personelin gerçekleştirdiği ve İMD Yönetici yetkisinin en fazla bu iki unvandaki personelde olması göz önünde bulundurularak İMD Yöneticilere uygulanan anket çalışması sadece Şube Müdürü ve Şef unvanlı personelle gerçekleştirilmiştir. 6 soruluk bu ankette (EK-1) işyeri portföy dağıtımında göz önünde bulundurulan hususlar, dağıtımın nasıl yapıldığı, yaşanan sıkıntılar ve çözüm önerilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. İMD'lere uygulanan 4 soruluk ankette (EK-2) ise, dağıtımdan kaynaklı sıkıntılar ve çözüme ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.2.2.2 Örneklem Seçimi ve Yöntem

İMD Yöneticilere uygulanacak anket, 02.03.2016 tarihi itibariyle sistemde İMD Yönetici rolüne sahip Şube Müdürü ve Şef unvanlı personelin tamamına (133 farklı Birimden 306 kişiye) gönderilmiştir. Anket uygulanacak İMD'ler için örneklem belirlenirken ise, tabakalı örnekleme yöntemi ve orantılı paylaştırma kullanılmıştır. İl Müdürlükleri ve Hizmet Merkezleri tabaka olarak değerlendirilmiş ve toplam İMD sayısına orantılı olarak İl Müdürlükleri ve Hizmet Merkezlerinde görevli İMD sayılarını temsil edecek şekilde orantılı paylaştırma yöntemine göre 141 farklı Birimden en az 1 en çok 3 İMD olacak şekilde belirlenen liste dahilinde 188 İMD seçilmiştir. Anketin cevaplama oranı tahmin edilenden az gerçekleşmiş ancak niceliksel olduğu için örneklem yeterli görülmüştür.

3.2.2.3 Anket Sonuçlarının Analizi

Anketlerin uygulaması 03.03.2016 - 08.03.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve 54 farklı Birimden (İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezi) 105 İMD Yöneticiden; 28 farklı Birimden de 32 İMD'den yanıt alınmıştır.

3.2.2.3.1 İMD Yönetici Anket Sonuçlarının Analizi

İşyerlerinin İMD portföylerine dağıtımında göz önünde bulundurulan hususlara ilişkin olarak, birden fazla yanıta imkân verilerek yöneltilen soruda, İMD Yöneticilerden gelen yanıtlar incelendiğinde, ağırlıklı olarak dikkate alınan üç kriterin sırasıyla çalışan sayısı, sektör ve uzaklık olduğu görülmüştür. Bunları takip eden seçenekler ise grup mantığı ve Kurumla irtibata geçme sıklığı olmuştur.

Tablo 19: İMD Yöneticilere Uygulanan Anket Sonucunda İşyeri Portföy Dağıtımında Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Yanıtların Ağırlıkları

YANIT SEÇENEKLERİ	Yanıtlar
Çalışan Sayısı	82 Yanıt- %78,10
Sektör	57 Yanıt- %54,29
Uzaklık	29 Yanıt- %27,62
Diğer	24 Yanıt- %22,86
Grup Mantığı	15 Yanıt- %14,29
Kurumla İrtibata Geçme Durumu/Sıklığı	12 Yanıt- %11,43
Toplam Yanıt	**105 Yanıt**

Kaynak: İMD Yönetici Anket Sonuçları

"Diğer" seçeneğine girilen açık uçlu cevaplar incelendiğinde ise; işyeri sayısına ve alfabetik sıraya göre dağıtım, rastgele dağıtım, portföydeki işyeri sayılarına göre en az olandan başlayarak sırasıyla dağıtım, kadın personele uzak işyerlerinin verilmemesi, bir işyeri ile daha önceden iletişimde bulunmuş İMD'ye o işyerinin dağıtımı gibi yöntemler olduğu görülmüştür.

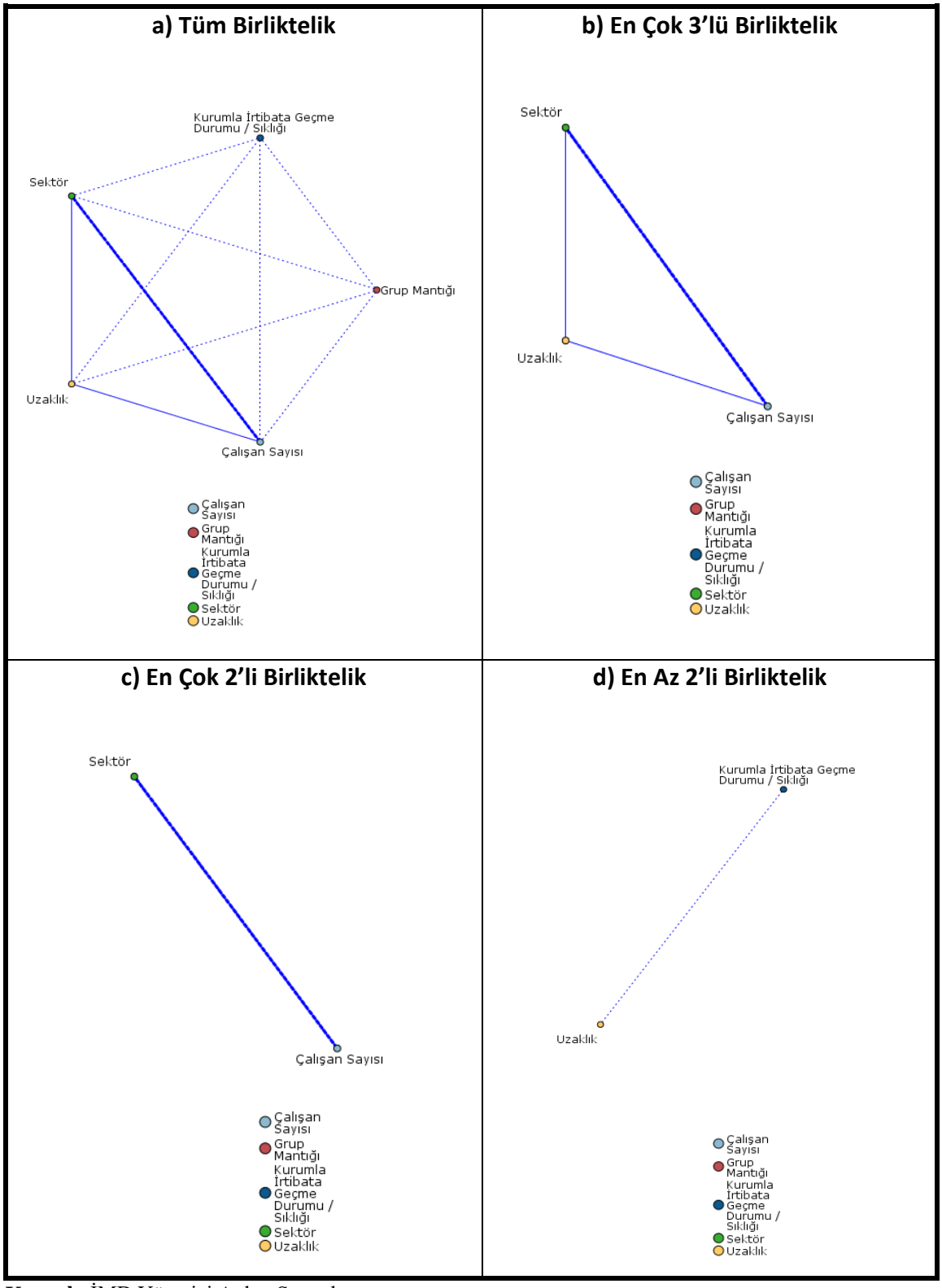
İşyerlerinin İMD'lere dağıtımında göz önünde bulundurulan kriterlerin yalnızca nicel ağırlıkları ile değil, birbirleriyle ilişkileri üzerinden de anlamlandırılabilmesi adına alınan yanıtlar "Birliktelik Kuralları" ile de analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS'in veri madenciliği modülü olan Clementine programı kullanılmıştır. Veri madenciliği; büyük miktarda veri içinden, gelecekle ilgili tahmin yapılmasını sağlayacak bağıntı ve kuralların bilgisayar programları kullanılarak aranmasıdır[304] ve veri madenciliğinde kullanılan modellerden bir tanesi olan "İlişki Analizi"nin içerisinde "Birliktelik Kuralları" yer almaktadır. Birliktelik Kuralları Analizi; eş zamanlı olarak

[304] Timor, Mehpare-U.Tuğba Şimşek; "Veri Madenciliğinde Sepet Analizi ile Tüketici Davranışı Modellemesi", **Yönetim Dergisi**, Yıl: 19, Sayı: 59, Şubat 2008, s.5

gerçekleşen ilişkilerin tanımlanmasında kullanılan analiz yöntemidir.[305] Kısacası Birliktelik Analizi sayesinde elimizdeki değişkenlerden hangilerinin beraber görüldüğünün analizi yapılmaktadır. Bu kapsamda anketin üçüncü sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda aşağıdaki şekilde yer alan birliktelikler oluşmuştur:

[305] Akpınar, Haldun; "Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:29, Sayı:1, 2000, s.7

Şekil 5: İMD Yöneticilere Uygulanan Anket Sonucunda İşyeri Portföy Dağıtımında Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Yanıtların Birliktelik Analizi İncelemesi



Kaynak: İMD Yönetici Anket Sonuçları

Şekil 5'te, işyeri portföy dağıtımında birlikte dikkate alınan hususlar gösterilmektedir. Birliktelik Analizinde, en çok sayıda birlikte görülen değişkenler koyu

çizgilerle, en az sayıda birlikte görülen değişkenler ise daha ince çizgilerle gösterilmektedir.[306] Yani şekillerde iki nokta arasındaki çizginin kalınlaşması, birlikte kullanılma sıklığının arttığı anlamına gelmektedir. Buna göre, 5 seçenek arasındaki birliktelik durumları Şekil 5-a)'da gösterilmektedir. Şekil 5-b)'de; sektör, uzaklık ve çalışan sayısı arasındaki birliktelik ilişkisi detaylarıyla belirtilmektedir. Birlikte en çok kullanılan sektör ve çalışan sayısı kriterleridir ve buna ilişkin birliktelik durumu da Şekil 5-c)' de gösterilmektedir. Bu durum, işyeri portföy dağıtımında en fazla bu iki kriterin birlikte dikkate alındığı, yani çalışan sayısını dikkate alanların çoğunun sektörü de dikkate aldığını göstermektedir. Birlikte en az dikkate alınan kriterler ise Şekil 5-d)'de görüldüğü üzere uzaklık ve kurumla irtibata geçme durumu/sıklığı olmuştur.

Anket kapsamında bilgi istenilen ikinci konu (dördüncü soru), işyerlerinin İMD'lere dağıtımında nasıl bir yol izlendiğine ilişkindir ve açık uçlu olarak yanıtlar toplanmıştır. Bir önceki soruda verilen yanıtlarla doğru orantılı olarak, bu sorunun cevabında da ağırlıklı olarak çalışan sayısı kriteri kapsamında dağıtımın nasıl yapıldığına değinilmiştir. Buna göre, işyerlerinin çalışan sayısına göre dağıtımında illerin kendi tespitleri doğrultusunda belirledikleri 50'den fazla ve az çalışanı olan işyerlerini öncelikle eşit ve adaletli olarak dağıtma, işyerlerini 1-9, 10-49 ve 50+ çalışan sayısına göre ayırdıktan sonra eşit olarak dağıtma gibi yöntemler izledikleri görülmektedir. Bazı iller tarafından işyerlerinin ilk dağıtımında öncelik, 50'den fazla çalışanı olan işyerlerini İMD'lere eşit dağıtma üzerinde yoğunlaşmıştır ancak bu konuda en çok dikkate alınan kriterin, 1-9, 10-49 ve 50+ çalışan sayısına göre dağıtmak şeklinde olduğu görülmüştür. Çalışan sayısının ardından sektör bilgisinin dağıtımda yoğun olarak dikkate alınan bir diğer kriter olduğu görülmektedir ancak sektörler dikkate alınarak yapılan dağıtım konusunda yeterli veri toplanamamıştır. Verilen yanıtlar doğrultusunda, üç ana sektörün (hizmet, tarım, sanayi) dikkate alındığı anlaşılmaktadır.

Açık uçlu bu sorunun analizinde Metin Analizi yöntemi kullanılmıştır. Metin Analizi, açık uçlu sorulara verilen cevaplarda en çok hangi kavramların kullanıldığının tespiti aracılığıyla bu cevapların kategorize edilebilmesine, nitelik araştırmasının daha hızlı ve kolay yapılabilmesine ve genel cevaplar hakkında özet bir fikir edinilebilmesine

[306] Suner, Aslı-C.Cengiz Çelikoğlu; "Toplum Tabanlı Bir Çalışmada Çoklu Uygunluk Analizi ve Kümeleme Analizi ile Sağlık Kurumu Seçimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:2, 2010, s.52

yardımcı olmaktadır.[307] Bu kapsamda, işyerlerinin İMD'lere dağıtımında nasıl bir yol izlendiğine dair soruya gelen cevapların analizinde, en az iki defa kullanılan 28 kavram içerisinde çalışan sayısı kavramı %57'lik bir paya sahip olmuştur. Diğer anlamlı cevaplar içerisinde "Rastgele" şeklinde verilen cevapların %6'lık bir paya sahip olması dikkat çekmektedir. "Sektörel" yanıtı ise tüm yanıtlar içerisinde %4'lük bir paya sahip olmuştur.

Manuel dağıtım sistemi olması nedeniyle herhangi bir kriter göz önünde bulundurulmadan rastgele dağıtım, alfabetik sırayla dağıtım, kura ile dağıtım, portföyünde daha az işyeri olan İMD'ye veya sıradaki İMD'ye dağıtım gibi uygulamalar olduğu da görülmektedir. Ayrıca ilk dağıtımda herhangi bir kriter belirlendikten sonra (örneğin 50'den fazla çalışanı olan işyerlerini dağıtmak) yeni işyeri kayıtlarındaki dağıtımda genel olarak İMD portföylerine bakılarak portföyünde en az işyeri olan İMD'ye dağıtım yapıldığı da verilen yanıtlar arasındadır. İşyerleri ile daha önce iletişim halinde olunmuşsa, iletişim halindeki İMD'ye dağıtımın yapılması ya da işyeriyle iletişim sıklığının dikkate alınması gibi uygulamalar da mevcuttur.

Anket kapsamında bilgi istenilen üçüncü konu (beşinci soru), işyeri portföy dağıtımında ve yönetiminde yaşanan sıkıntıların tespitine yöneliktir. Gelen yanıtlar ağırlıklarına göre ana ve alt başlıklar halinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilmektedir:

- Sistemdeki işyeri kayıtlarına ilişkin bilgilerin güncel olmaması/eksik ve yanlış olması, sistemsel sıkıntılar:
  - Sistemden alınan bilgilerde ve raporlarda işyerlerinin çalışan sayısı, faal ya da kapalı olma bilgisi gibi bilgilerin güncel olmaması, adres bilgilerinin genellikle ilçe bilgisiyle sınırlı olması, güncel olmaması ve yeterli bilgi sunmaması,
  - Mükerrer ve yanlış kayıtlar nedeniyle bir işyerinin birden fazla SGK numarası ile sisteme kayıt olabilmesi, aynı işyerinin farklı kayıtları olması nedeniyle farklı İMD'lere atanabilmesi, kapalı işyerlerinin sistemde mevcut olması ve portföylere dağıtılması nedeniyle İMD'lerin portföyünde gereksiz fazlalık olması ve işyeri ziyaretlerinin olumsuz etkilenmesi,
  - Kuruma kayıt esnasında çizelge girişi olmadığından işyerlerinin çalışan sayısının ilk aşamada tespit edilememesi, daha sonra tespit edilmesi,

[307] http://help.surveymonkey.com/articles/tr/kb/What-is-Text-Analysis (03.02.2016)

- Dış kullanıcı olarak başvuran işyerlerinin çalışan sayılarının, adreslerinin görünmemesi, dış kullanıcıdan başvurup onaylanan işyerlerinin sisteme merkez olarak kaydedilmesi nedeniyle merkez-şube ilişkisinin kurulamaması.
- İşsizlik Sigortasına başvuran kişinin işten çıkışının SGK sistemi üzerinden sorgulaması yapıldıktan sonra, çıkış bulunan işyerinin Kurumda kaydı yok ise bu işyerlerine otomatik olarak kayıt oluşturulması ve oluşturulan bu kaydın aslında daha önce farklı bir SGK numarası ile Kuruma kayıtlı olan işyerine ait olması nedeniyle mükerrer kayıtlara sebep olması, iletişim bilgilerinin yetersiz olması, varsayılan grubuna düşmeleri nedeniyle burada artış ve yoğunluğa sebep olmaları, aynı işyerinin farklı İMD'lere atanabilmesine yol açması,
- İMD'lerin, portföylerinden çıkarmak istedikleri işyerlerinin kayıtlarında güncelleme yapması ve bu işyerlerinin varsayılan grubuna düşmesi nedeniyle portföylerdeki yapının bozulması.

- Herhangi bir kriter gözetmeden ve rastgele dağıtım nedeniyle;
  - Bir İMD'nin portföyünde sadece belirli sektörlerden işyerlerinin toplanması,
  - Portföyler arasında işyeri sayıları bakımından büyük farklılıklar oluşması,
  - Aynı İMD'ye ait portföydeki işyerlerinin birbirine çok uzak olması,
  - Portföyler arasında adaletsizlik oluşması ve bunun İMD'lerin performans ölçümünde sıkıntı doğurması (işe alımı yüksek/düşük, işyeri ziyareti açısından uzak/yakın, İEP uygulaması az/fazla olan işyerleri vs.).
- İşyerlerinin sistemde tek tek dağıtımının zaman alması, toplu işyeri ataması yapılamaması, yeni işyeri kayıtlarını sürekli kontrol ederek İMD'lere atama yapma gerekliliğinin zaman kaybına yol açması.
- Kurumdan geçici ayrılan, 60 günden uzun süreli izin alan (doğum, askerlik, ücretsiz izin vb.), yer değişikliği nedeniyle giden ve gelen İMD'lerin işyeri portföylerinin dağıtımının çok sık olması, manuel dağıtım nedeniyle zaman kaybı yaşanması.
- Manuel dağıtımın, belirli bir kritere göre dağıtım yapıldığında diğer kriterlerin göz ardı edilmesine yol açması, örneğin; sektöre göre dağıtım

yapılsa çalışan sayısı bakımından eşitliğin sağlanamaması ya da tam tersi durum yaşanması, çalışan sayılarına göre adilane bir dağıtım yapılsa da, çalışan sayısı bakımından eşit olan işyerlerinin işgücü sirkülasyonlarının, Kurumla irtibata geçme sıklıklarının, işgücü istemlerinin ya da İEP uygulamalarının farklı olması nedeniyle, İMD'ler arasında hem iş yükü hem de performans ölçümleri açısından adaletsizlik oluşturması.

- Bazı bölgelerde İMD portföyü başına düşen işyeri sayısının fazla olması nedeniyle portföy yönetiminin zorlaşması.

Anket kapsamında bilgi istenilen dördüncü ve son konu ise (altıncı soru), işyeri portföy dağıtımının nasıl olması gerektiğine dair görüş ve önerilerin tespitine yöneliktir. Gelen yanıtlar ağırlıklarına göre ana ve alt başlıklar halinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilmektedir:

- Sistemdeki aksaklıklara yönelik öneriler/sistemsel öneriler:
  - İşyeri kayıtları çalışan sayısı, sektör bilgisi, adres bilgisi, unvan, kapanma durumu ve benzeri açılardan güncellenmeli, SGK entegrasyonu sağlanmalı, mükerrer kayıtlar silinmeli,
  - Mevcut ve yeni işyeri kayıtlarının SGK sisteminden kontrolü yapılmalı, SGK'dan çekilen işyerlerinin otomatik olarak sisteme kaydı yapılmalı,
  - Kapanan firmalar sistemden otomatik olarak düşmeli, aynı isimle açılan firmaya sistem izin vermemeli,
  - İş arayan kayıtlarındaki aktif ve pasiflik durumu (Kuruma kayıtlı iş arayanlar içinde iş aradığını veya Kurum aracılığıyla ya da kendi imkânlarıyla işe girdiği halde daha iyi şartlarda iş aradığını beyan edenlerin kayıtlı son işlem tarihinden itibaren 12 ay boyunca aktif kayıt statüsünde tutulması ve 12 ay boyunca herhangi bir işlem yapılmamış kayıtların pasife alınması durumu) işyerleri için de uygulanmalı, işlem yapılmayan işyerlerinin kayıtları otomatik olarak silinmeli,
  - Aynı işyerine ait ikinci merkez kaydı sistem tarafından engellenmeli, işyeri sadece bir merkez olarak açılmalı,
  - Aylık işgücü çizelgelerinin sisteme düzenli girilmesi için işverenlere mesaj yoluyla aylık işgücü çizelgelerinin sisteme işlenmediği bilgisi verilmeli (ayın ilk 5 günü) ya da aylık işgücü çizelgeleri kaldırılarak işyerlerinin zorunlu kontenjan takibi SGK verileri üzerinden yapılmalı,

- Portföy dağıtımına ilişkin öneriler:
  - Belirlenecek kriterler doğrultusunda (çalışan sayısı, sektör, uzaklık, Kurumdan hizmet talep etme sıklığı, işyerinin iş yükü, işgücü sirkülasyonları vb.) iş arayan portföy dağıtımında olduğu gibi işveren portföyleri de sistem tarafından otomatik olarak dağıtılmalı, manuel olarak tek tek dağıtım yapmanın oluşturduğu zaman kaybı ortadan kaldırılmalı,
  - SGK ve dış sistemden Kurum portalına düşen işyeri kayıtları, danışan kayıtları gibi, sistem tarafından İMD'lere otomatik dağıtılmalı,
  - Otomatik dağıtım olmaması durumunda, işyerlerinin tüm bilgilerini gösteren bir sistemde toplu olarak seçim yapılıp tek seferde atanması sağlanmalı,
  - Çalışan sayısı ve sektöre göre dağıtım yapılmalı, her İMD'nin portföyü bu kriterler açısından dengeli dağılıma sahip olmalı, özellikle 50'den fazla çalışanı olan işyerleri ve istihdam potansiyeli yüksek olan sektörler eşit dağıtılmalı,
  - İMD'lerin üniversiteden mezun oldukları bölümler dikkate alınarak sektörler dağıtılmalı, örneğin tekstil mühendisliği bölümünden mezun olmuş bir İMD'nin tekstil sektöründeki işyerleri ile iletişimde olması sağlanmalı,
  - Özellikle işyeri ziyaretleri bakımından cinsiyet de göz önünde bulundurularak dağıtım yapılmalı,
  - Uzun süre izin alan danışmana ait işyeri portföyünün diğer danışmanlara ataması sistem tarafından otomatik olarak yapılmalı,
  - İMD üzerindeki işyeri portföylerinin dağılımı toplam sayı, sektör, çalışan sayısı ve ilçe bazında dağılım olarak İMD Yönetici sayfasında görülebilmelidir.
- İşyerlerinin Kuruma kayıtları vergi numarası üzerinden yapılmalı, aynı vergi numarasına ait işyerleri sistemde birleştirilmeli ve ilgili İMD'sine atanmalıdır.
- İMD'ler sektörel bazda uzmanlaşmalı ve belli aralıklarla farklı sektörlerdeki İMD'ler arası il bazında oryantasyon eğitimleri düzenlenerek diğer sektörler hakkında da bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

- İşyeri kayıtları güncellendikten sonra sektör, çalışan sayısı, uzaklık gibi kriterlere belirli katsayılar verilerek oluşturulacak bir model ile işyerleri İMD'lere atanmalı, yeni işyeri atama ve İMD değişikliği yapma yetkisi bir ara yüzle birlikte idarecilere verilmeli, İMD'lerin işyeri ziyaretleri için çeşitli elektronik uygulamalar geliştirilmeli, işyeri portföyüne yönelik bilgilendirmeler toplu olarak işyerlerine yapılabilmelidir.

3.2.2.3.2 İMD Anket Sonuçlarının Analizi

İşyeri portföy dağıtımında ne tür sıkıntılar olduğunun İMD'ler gözünden anlaşılmasına yönelik açık uçlu yöneltilen soruya gelen yanıtlar, ağırlıklarına göre başlıklar halinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilmektedir:

- İşyeri kayıtlarının güncel olmaması ve mükerrer kayıtlar nedeniyle portföy dağıtımının adaletli yapılamaması, portföylerdeki işyeri sayılarında fazlalık olması.
- Rastgele dağıtım nedeniyle İMD'lerin portföyleri arasında işyeri sayısı, işyerlerinin çalışan sayısı, sektörü, uzaklıkları vb. faktörler açısından farklılıklar oluşması.
- İşgücü sirkülasyonu ve istihdam potansiyeli olan firmaların belirli portföylerde toplanması.
- İşyerlerinin Kurumla çalışma yapılarının farklı olması.
- Büyükşehirlerde işyerlerinin ve özellikle KOBİ'lerin çok geniş bir coğrafyaya yayılmaları ve adres bilgilerinin yetersiz olması nedeniyle işyeri ziyaretlerinde işyerini bulmanın zor olması.
- Kapanan ya da adres ve telefon bilgilerinde değişiklik olan işyerlerinin İŞKUR'a bilgi vermemesi nedeniyle kayıtların güncel olmaması ve işyeri ziyaretlerinde sıkıntı yaşanması.
- Varsayılan grubunun etkin kullanılamaması nedeniyle işyerlerinin burada birikmesi.
- Aynı işyerinin farklı İŞKUR numaraları ile farklı İMD'lere atanması.
- Çalışan sayısına göre işyeri dağıtımı yapılırken sadece niceliğe bakılması nedeniyle diğer faktörlerin göz ardı edilmesi.
- Uzun süreli izinli İMD'lerin portföylerinin diğer İMD'lere dağıtılmasının karışıklığa yol açması.

- İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezine yeni atanan bir İMD'ye, mevcut İMD'lerin portföy yapısını bozmamak adına genellikle sonradan kayıt olmuş ve Kurumla irtibatı düşük işyerlerinin atanması.

Anket çalışması kapsamında bilgi istenilen ikinci ve son konu ise (dördüncü soru), işyeri portföy dağıtımının nasıl olması gerektiğine dair görüş ve önerilerin tespitine yöneliktir. Gelen yanıtlar sınıflandırılmış olarak şu şekilde sunulabilmektedir:

- İşyerlerinin dağıtımı otomatik olarak yapılmalı, SGK ve dış kullanıcı olarak portala düşen işyeri kayıtlarının, iş arayan kayıtları gibi, sistem tarafından İMD'lere dağıtımı otomatik yapılmalı.
- SGK ile entegrasyon sağlanmalı, işyeri bilgileri güncellenmeli, mükerrer kayıtlar silinmeli, kapanan işyerleri sistemden silinmeli.
- İşyeri kayıtları vergi numarası ile yapılmalı, aynı vergi numarasına ait işyerleri tek bir İMD'nin portföyünde yer almalı.
- Özellikle son dönemde uygulama sayısı çok artan İEP'ler portföy dağıtımında dikkate alınmalı ve işyerlerinin İEP uygulayıp uygulamama durumları değerlendirilmeli, sayısal olarak değil Kurum hizmetlerinden yararlanan veya yararlanmak isteyen işyerlerinin yoğunluğu derecelendirilmeli ve firmalar iş yüküne göre dağıtılmalı.
- 50+ çalışanı olan işyerleri İMD'lere eşit dağıtılmalı, daha küçük işyerleri ise adrese göre dağıtılmalı.
- İşveren portföylerinde de iş arayan portföyü gibi aktif ve pasif kayıt kavramı olmalı, 1 yıl işlem görmeyen işveren kaydı pasife düşmeli ve portföy dağılımı aktif kayıt sayısı göz önünde tutularak yapılmalı.
- Kurumun en çok işbirliği yaptığı işyerleri, işyeri çalışan sayıları, engelli açıkları, sektör dağılımında her ilin kendi sosyo-kültürel, turizm gibi değerleri göz önüne alınarak işyerleri kategorize edilmeli ve İMD'lere eşit şekilde dağıtılmalı, ayrıca işbirliği potansiyeli yüksek olan işyerleri iletişimi güçlü olan İMD'lere verilmeli.
- Bütün ilçelerden işyerleri İMD'lere eşit dağıtılmalı, bu dağıtımda sektör ve çalışan sayıları dikkate alınmalı.
- 60 gün ve üzeri raporlu ve izinli olan İMD'lerin işyerlerinin başka İMD'lere dağıtılmasına yeni bir uygulama getirilmeli.
- Varsayılan grubu kaldırılmalı.

3.3 İŞYERİ PORTFÖY DAĞILIMINA İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

Çalışma kapsamında, KİK'lerin işverenlere yönelik hizmetleri detaylı olarak anlatılmaya çalışılmıştır ve bu hizmetlerin etkin bir şekilde sunulabilmesi için, KİK'lerde hizmet sunumunda görevli personelin yeterli araçlarla desteklenmesi, işveren hizmetleri hakkında bilgi düzeylerinin geliştirilmesi, işverenlere ulaşımlarının kolaylaştırılması, işyerlerinin toplam iş yükünün personel arasında eşit dağılımı sağlanarak hizmetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması gerekmektedir.

İŞKUR'da, işyerlerinin İMD'lerin portföylerine manuel dağıtımı nedeniyle yaşanan sıkıntıların giderilebilmesi için, İMD'lerin işverenlere yönelik hizmet sunumunda iş yükü[308] oluşturan kriterler esas alınarak, sistematik ve etkin bir şekilde dağıtımı sağlayan otomatik bir model kurulması gerektiği düşünülmektedir ve bu nedenle bir model önerisi sunulmaktadır. İşyerinin çalışan sayısı, İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezine uzaklığı, Kurumla iletişim ve iş yapma sıklığı gibi kriterler iş yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, sırasıyla model kurgusunda ele alınan kriterlerin seçimi ve kriterlere ilişkin veri temini, elde edilen verilerin analizi/işlenmesi ve örnek il seçimi, model kurgusu ve mevcut durum ile model sonucu oluşan durumun karşılaştırılması ile sonuçlar ele alınacaktır.

Söz konusu model kurma çalışmasında işyeri kayıtlarındaki sıkıntılar (güncel olmama, mükerrer kayıtlar, verilerin tam olmaması vb.) en önemli kısıtlılıklardan olmuştur. Bir diğer kısıt ise, kriterler arası ağırlıkların belirlenmesi hususundadır. Modelde, kriterlerin kendi aralarındaki ağırlıkları eşit alınmıştır. Bir kriterin iş yüküne etkisi, diğerine göre farklı olabilmektedir. Bu nedenle kendi aralarındaki ağırlıkların da belirlenmesi gerekmektedir ancak bu analiz bir iş bilgisi gerektirdiğinden model kapsamında buna yer verilmemiştir. Temel olarak kurgulanan modelin geliştirilmesi aşamasında yapılacak analiz çalışmalarıyla kriterler arası ağırlıkların belirlenmesi mümkün olabilecektir.

Sağlıklı verilerle çalışarak en doğru sonuca ulaşabilmek için gerek verilerin temininde gerekse elde edilen veriler üzerinde analiz aşamasında yapılan çalışmalar sonraki başlıklarda anlatılmıştır.

---

[308] İş Yükü: İMD'ler ile işverenler arasındaki ilişkilerde etkili olan ve İMD'nin çalışma yoğunluğunu etkileyen kriterlerin bütünü.

3.3.1 Kriterlerin Seçimi ve Kriterlere İlişkin Veri Temini

Kurgulanan modelde işyerleri için indekslerin hesaplanması aşamasında, 7 kriterin verisinden yararlanılmaktadır. Bu kriterler şunlardır:

1. İşe Giriş Sayısı
2. İşten Çıkış Sayısı
3. Çalışan Sayısı
4. Açık İş Sayısı
5. İşe Yerleştirme Sayısı
6. İEP Katılımcı Sayısı
7. İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezine Uzaklık (Metre)

Söz konusu 7 kriterin seçilme nedenleri ve tabi tutuldukları değerlendirmeler şu şekildedir:

- **İşe giriş sayısı:** İşyerinde işe girenlerin sayısı, işgücü devir oranını doğrudan etkilemektedir. Belirli bir dönemdeki işgücü devir oranı; o dönem içerisinde işten çıkanların dönem içi ortalama personel sayısına oranıyla bulunmaktadır.

  Kriter; işyerinin çalışan sayısına etkisi, işyerinin yeni eleman alma konusundaki aktifliğini göstermesi, Kurumla irtibata geçme sıklığını etkilemesi gibi nedenlerden dolayı ele alınmıştır.
- **İşten çıkış sayısı:** İşyerinde işten çıkanların sayısı, işgücü devir oranını doğrudan etkilemektedir. Kriter; işyerinin çalışan sayısına etkisi, işyerinin yeni eleman alma konusundaki aktifliğini göstermesi, Kurumla irtibata geçme sıklığını etkilemesi gibi nedenlerden dolayı ele alınmıştır.
- **Çalışan Sayısı:** Çalışan sayısının etki ettiği önemli konulardan biri, zorunlu istihdamın takibidir. İş Kanunu'nun 30 uncu maddesinin 1 inci fıkrasına göre; "İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu veya 16/6/1927 tarihli ve 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21 inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul

sayılmayacak şekilde yaralananları meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır." Aynı maddenin 3 üncü fıkrasına göre ise; "İşverenler çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri Türkiye İş Kurumu aracılığı ile sağlarlar." Görüldüğü üzere, 50 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde (50+ işyerleri) zorunlu istihdamın takibi gerekmektedir ve bu durum 50+ işyerlerine ayrı bir önem verilmesi gerektiğini ve çalışan personele ayrı bir yük getireceğini göstermektedir. Yapılan anket sonuçlarında da görüldüğü üzere, işyerlerinin manuel olarak İMD portföylerine dağıtımında, birçok ilde öncelik 50+ işyerlerine verilmekte, önce bunların İMD portföylerine eşit dağıtımı yoluna gidilmekte, daha sonra ise 1-9 ve 10-49 arası çalışanı olan işyerlerinin eşit dağıtımı yoluna gidilmektedir. 50+ işyerlerinin ekstra iş yükünden dolayı böyle bir yola gidilmesi makul görünmektedir.

İşyerlerinin çalışan sayılarına göre İMD'nin üzerindeki yük değişeceği için, model kurgusunda çalışan sayıları ağırlıklandırılmış olarak ele alınmıştır. Buna göre 1-9 arası çalışanı olan işyerleri 0,10; 10-49 arası çalışanı olan işyerleri 0,30; 50 ve daha fazla çalışanı olan işyerleri ise 0,60 katsayısı ile çarpılarak "Ağırlıklandırılmış Çalışan Sayısı" üzerinden hesaplamalar yapılmıştır. Katsayıların belirlenmesinde; anket cevaplarının ağırlıkları etkili olmuştur.

- **Açık İş Sayısı:** İşverenler, Kurumun internet portalına üye olmak suretiyle doğrudan sisteme işgücü istemlerini kayıt edebildikleri gibi her türlü iletişim kanallarını/araçlarını kullanmak suretiyle Kuruma ileterek İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezleri personeli aracılığıyla da talebin açılmasını sağlayabilmektedirler. İMD'ler, işyerlerinin açık iş taleplerinde belirttikleri nitelikte personel bulmalarına yardımcı olmakta, bu kapsamda uygun niteliklere sahip iş arayanları işe yönlendirmektedirler. İşyerlerinin açık iş talepleri işyeri ziyaretleri ile de alındığından İMD'nin iş yükünü etkilemektedir ve bu nedenle açık iş sayısı kriter olarak baz alınmıştır.
- **İşe Yerleştirme Sayısı:** İMD'ler, Kurum portalı aracılığıyla, işverenlerin açık işine en uygun adayları ve iş arayanların da profiline uygun açık işleri takip etmekte, talep koşullarına uygun iş arayanlar ile talebe başvuranları

inceleyerek uygun bulduklarının işverenle görüşmelerini sağlamakta, nihai olarak da işe yerleştirme işlemlerini gerçekleştirmektedir. Açık iş taleplerinin ve işe giriş ve işten çıkış sayılarının çok olması, işe yerleştirme sayılarını etkilemektedir. İşe yerleştirme işlemleri İMD'lerin işverenlerle ilişkilerindeki unsurlardan bir tanesidir ve iş yükü oluşturması nedeniyle kriter olarak baz alınmıştır.

- **İEP Katılımcı Sayısı:** Katılımcılara mesleki deneyim kazandırmak üzere, Kurumca belirlenen asgari şartları taşıyan işyerlerinde uygulanan İEP, ilgili mevzuatı gereğince en az iki sigortalı çalışanı olan ve Kuruma kayıtlı işyerlerinde uygulanabilmektedir. Son dönemde yoğun olarak ilgi gören, uygulanan ve 64. Hükümet Programında da yer alan bir programdır.

  Programın başlatılması, devamı ve sonlandırılması sürecini takip eden personelin yerine getirmesi gereken iş ve işlemler bulunmaktadır ve İMD'ler de bu süreçte görev alabilmektedir. Programların katılımcı sayısı, işyerlerinin çalışan sayılarına göre değişmektedir. Katılımcıların devam çizelgelerinin takibi gibi nedenlerden dolayı program katılımcı sayısı ile programın İMD'ye iş yükü doğru orantılıdır. Bu nedenle, modelde doğrudan İEP sayısından ziyade İEP katılımcı sayısı ele alınmıştır.

- **İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezine Uzaklık:** Bir işyerinin İl Müdürlüğüne/Hizmet Merkezine olan uzaklığı, işyeri ziyaretleri için harcanan süre bakımından İMD'ler üzerinde iş yükü oluşturmaktadır. Bu husus anketlerde de en çok dile getirilen konulardan biridir. Mesafe bakımından yakın olan işyerleri ile uzak olan işyerlerinin İMD'ye iş yükü ağırlıkları farklıdır.

  İŞKUR'da işyerlerinin konum bilgileri sisteme girilebilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, modelin kurgu aşamasında, Kurum kayıtlarından işyerlerinin boylam ve enlemlerinden oluşan koordinat bilgileri temin edilmiştir. Ancak konum bilgisi girişlerinin yeterli olmadığı görülmüştür. Örnek il seçiminde girilen konum bilgisi sayıları da bir seçim kriteri olarak kullanılmıştır.

  Konum bilgisi olmayan işyerleri için, ilde koordinat bilgisi girilmiş işyerlerinin maksimum ve minimum koordinat değerleri ışığında ortalama alınarak boş bilgiler ortalama konum değerleriyle doldurulmuştur.

Kurum kayıtlarında yer alan koordinat değerleri, derece-dakika-saniye biçimine çevrilmiş ve enlem ve boylam arası uzaklık bulma formülleri kullanılarak metre cinsinden uzaklıklar elde edilmiştir.

Model kurgusu içerisindeki 7 kriter, İŞKUR'un günümüz koşullarındaki durumu, yoğunlaştığı alanlar ve ayrıca ulusal ve yerel politika/strateji/programlar göz önüne alınarak belirlenmiştir. Örneğin 50+ işyerlerinde zorunlu istihdamın takibi görevi İŞKUR'dadır ve bu nedenle 50+ işyerlerinin her grupta eşit ya da dengeli sayıda olacak şekilde dağıtımı amaçlanmaktadır. İEP, son dönemde yoğun bir şekilde uygulanması, Hükümet Programında yer alması ve iş ve işlemlerinin iş yükü oluşturması nedeniyle seçilmiştir ancak modelde belirlenen kriterler günün koşullarına göre uyarlanabilme ve güncellenebilme özelliğine sahiptir.

Kriterlere ilişkin veriler, Türkiye genelinde ve işyeri bazlı alınmış olup, veri kaynağı ve dönem bilgileri özet olarak şu şekildedir:

Tablo 20: Modelde Kullanılan Kriterlere İlişkin Veri Temini

	Kriterler	Veri Kaynağı	Veri Dönemi
1	İşe Giriş Sayısı	SGK	1 Ocak-31 Aralık 2015
2	İşten Çıkış Sayısı	SGK	1 Ocak-31 Aralık 2015
3	Çalışan Sayısı	SGK	Aralık 2015
4	Açık İş Sayısı	İŞKUR	1 Ocak-31 Aralık 2015
5	İşe Yerleştirme Sayısı	İŞKUR	1 Ocak-31 Aralık 2015
6	İEP Katılımcı Sayısı	İŞKUR	1 Ocak-31 Aralık 2015
7	Uzaklık Hesabında Kullanılacak İşyeri Koordinat Bilgileri	İŞKUR	01.03.2016 tarihinde sistemden alınan mevcut veri.

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmanın veri temini aşamasında İŞKUR ve SGK kayıtlarından yararlanılmıştır. İki Kurumdan veri alınmasının sebebi, çalışma kapsamında kullanılacak verilerin en güncel haline ulaşılabilmesi için bu Kurumların kayıtlarına ihtiyaç duyulmasıdır. İŞKUR kayıtlarında çalışan sayısı, işe giriş sayısı ve işten çıkış sayısı verileri bulunmaktadır ancak bunlar yalnızca aylık işgücü çizelgesi giren işyerlerine ait bilgilerdir ve dolayısıyla bütün işyerlerinin bilgisini vermemektedir. Bu nedenle söz konusu veriler SGK'dan temin edilmiştir.

İŞKUR kayıtlarından işyeri bazlı olarak alınan bilgiler şunlardır: SGK numarası, unvan, kapanma durumu, birim, il, faaliyet kodu ve açıklaması, boylam ve enlem değerleri, açık iş sayısı, işe yerleştirme sayısı, İEP katılımcı sayısı.

Tablo 21: İŞKUR Kayıtlarından Alınan İşyeri Kayıt Verisi Örneği

SGK NO	UNVAN	KAPANMA DURUMU	BİRİM	İL	FAALİYET KODU	FAALİYET KODU AÇIKLAMA	BOYLAM	ENLEM	AÇIK İŞ SAYISI	İŞE YERLEŞTİRME SAYISI	İEP KATILIMCI SAYISI
201110101005152800 10197	AKYEM (BEYZA PİLİÇ) ADANA YEM YAĞ BİODİZEL TAR. VE SAN.TİC.A.Ş	-	ADANA ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ	ADANA	F	İnşaat	35,28 80859	37,07 27104	32	64	28
285200202 019718700 62154	SÖZER ASANSÖR SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	-	OSTİM HİZMET MERKEZİ	ANKARA	-	-	32,75 74002	40,00 23390	12	2	0
288910101 148894803 51839	ERDAL ALTIN-ALTIN ÇOCUK KREŞ VE GÜNDÜZ BAKIMEVİ	-	TORBALI HİZMET MERKEZİ	İZMİR	-	-	27,35 68744	38,16 83733	1	0	2

Kaynak: İŞKUR Veri Tabanı

İŞKUR kayıtlarından edinilen bilgiler arasında bulunan işyeri koordinat bilgilerinin (boylam ve enlem bilgisi) yanı sıra, konum bilgisi girilen işyeri sayıları listesi de ayrıca İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezi bazında sistemden alınmıştır. İşyerlerinin portföylere dağıtımında ele alınan kriterlerden birisi olan uzaklık hakkında sağlıklı bilgilerle çalışılabilmesi için, örnek il seçiminde, İl Müdürlüğü/Hizmet Merkezi bazında konum bilgisi girilen işyerlerinin oranı hem bir kısıt hem de belirleyici faktörlerden biri olmuştur.

SGK kayıtlarından işyeri bazlı olarak alınan bilgiler ise şunlardır: SGK işyeri sicil numarası, vergi numarası, unvan, il adı, ilçe adı, işkolu, işe giriş sayısı, işten çıkış sayısı ve çalışan sayısı.

Tablo 22: SGK Kayıtlarından Alınan İşyeri Kayıt Verisi Örneği

İŞYERİ SİCİL NO	UNVAN	İL ADI	İLÇE ADI	İŞKOLU	İŞE GİRİŞ SAYISI	İŞTEN ÇIKIŞ SAYISI	FİRMA ÇALIŞAN SAYISI
25222010110 46231031051	ARTEMİS GEMİ KUMAN.NAK. TUR.İNŞ.PET. GIDA MAD.SAN.TİC.LTD.Ş Tİ.	HATAY	İSKENDERUN	Suyolu taşımacılığını destekleyici hizmet faaliyetleri	3	6	15
24721010111 46244048035	GÜLLER DAĞI DIŞ TİC.VE PAZ.LTD.ŞTİ. (DATÇA ŞUBESİ)	MUĞLA	DATÇA	Belirli bir mala tahsis edilmiş Meyve ve sebze perakende ticareti	2	1	0
22313010110 14952043011	GÜROK TURİZM VE MADENCİLİK A.Ş.	KÜTAHYA	MERKEZ	Çukur cam imalatı	449	111	570

Kaynak: İŞKUR Veri Tabanı

3.3.2 Verilerin Analizi ve Örnek İl Seçimi

İŞKUR ve SGK'dan edinilen işyeri kayıtları, öncelikle kendi içlerinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İŞKUR kayıtlarında, kapalı durumda olan işyeri kayıtları değerlendirmeye alınmamış ve model kurgusuna dahil edilmemiştir. Anket sonuçlarında da belirtildiği üzere, sistemin güncel olmaması ve manuel dağıtım gibi nedenlerden ötürü uygulamada, kapalı işyerlerinin İMD portföylerine dağıtılması, portföy dağıtımındaki en önemli sorunlardan bir tanesi olarak görülmektedir. 2016 yılı Nisan ayından itibaren kapalı konumdaki işyerleri sistem tarafından "kapatılan işyerleri" grubuna aktarılmaya başlanmıştır ve bu sayede portföy dağıtımına bu işyerleri dahil edilmemektedir.

Örnek il seçiminde, işyeri koordinat bilgilerinin olabildiğince fazla girilmiş olması, bunun yanı sıra modelde kullanılacak 7 kritere ilişkin verilerin erişilebilir ve sağlıklı olması ön planda tutulmuştur. Bu kriterler doğrultusunda örnek il olarak Kırşehir seçilmiştir. Kırşehir; koordinat bilgisi girilen işyeri sayısının toplam işyeri sayısına oranı en fazla olan ildir. Ayrıca eksik veriler haricindeki işyeri kayıtlarının model kurmaya imkân verecek sayıda olduğu sonucuna varılmıştır. Kırşehir Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde 13 İMD görev yapmaktadır ve model kurgusu içerisinde yeterli bir sayı olarak görülmüştür.

Veri temini sonucunda Kırşehir ilinde; SGK kayıtlarından 2.953 işyeri kaydı, İŞKUR kayıtlarından ise 5.576 işyeri kaydı gelmiştir. İŞKUR kayıtlarının bu kadar fazla olmasının sebebi, portföy dağıtımında yaşanan sıkıntılar bölümünde de bahsedildiği üzere, İŞKUR'un işyeri kayıt sistemine göre bir işyerinin birden çok kez kendini kayıt ettirebilmesi, farklı İŞKUR numaraları alabilmesi ve bu nedenle bir işyerinin birden fazla kaydının olabilmesidir.

İki Kurum kayıtları eşleştirilerek, her iki Kurumda da kaydı bulunan işyerlerinin bilgisine ulaşılması ve sağlıklı veri elde edilmesi amaçlanmıştır. Alınan verilerin eşleştirilmesi işlemi SGK numarası üzerinden yapılmış ve 2.134 işyeri kaydı elde edilmiştir. Ancak bu kayıtlar da boş ya da eksik bilgiler içermektedir. Örneğin, İŞKUR kayıtlarından gelen bilgilerde unvan, birim, boylam, enlem, açık iş sayısı, işe yerleştirme sayısı gibi kriterler eksik bilgiler içermektedir. SGK kayıtlarında ise unvan, il adı, ilçe adı, işkolu, işe giriş-çıkış sayısı, çalışan sayısı bilgilerinde boşluklar olduğu görülmüştür. Bu nedenle, hem İŞKUR hem SGK kayıtlarından, model çalışmasında kullanılacak kriterlere ilişkin verileri bulunmayan işyerleri değerlendirmeye alınamamıştır. Sonuçta; Kırşehir'de tüm verileri bulunan ve sağlıklı bilgiye ulaşılan 1.411 işyeri kaydı üzerinden işlem yapılmıştır. 1.411 işyeri içerisinde 29 tane 50+ işyeri bulunmaktadır.

Elde edilen işyeri kayıtlarında boylam ve enlem bilgisi girilmemiş işyerleri için; eldeki konum bilgileri içerisinden tüm veri setinin ortalaması bulunmuş ve eksik bilgiler bu ortalama değerlerle doldurulmuştur. Çalışan sayısı kriterinin seçilme nedenlerinde anlatıldığı şekilde işyerlerinin ağırlıklandırılmış çalışan sayısı da hesaplandıktan sonra model kurgusuna geçilmiştir.

3.3.3 Model Kurgusu

Model; İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezlerindeki İMD'lerin 5 grup halinde çalışmaları esasına dayanmaktadır. İMD'lerin gruplar halinde çalışabilecekleri, 26.03.2015 tarihli ve 29307 sayılı İş ve Meslek Danışmanlarının Atanma ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 6 ncı maddesinin 2 nci fıkrasında "İş ve Meslek Danışmanları, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması amacıyla gruplar halinde çalıştırılabilir." hükmü ile de belirtilmektedir. Modelde de gruplar halinde çalışma şeklinde bir kurgu yapılmasının başlıca nedenleri; işyeri ziyaretlerinin programlanmasında haftanın 5 işgününün 5 grup arasında birer gün olarak dağılmasının

ziyaretlerin programlamasını ve etkinliğini artıracağının, ayrıca grup halinde çalışma sayesinde gruptaki bir ya da birkaç İMD'nin olmadığı zamanlarda diğer grup üyelerinin işyerleri ile ilgilenmesinin işlerin devamı ve sürdürülebilirliği açısından faydalı olacağının düşünülmesidir. Ancak uygulamada her ilin farklı grup yapıları oluşturdukları görülmektedir. Modeller, kurumsal faaliyetlerin düzenlenmesi açısından önem arz etmektedir. Hem grup halinde çalışma sistemine standart getirmesi hem de yukarıda bahsedilen düşünceler nedeniyle bu kurguya gidilmiştir.

Örnek il olarak seçilen Kırşehir özelindeki işyeri kayıtları üzerinden kurgulanan modelde, her bir işyerinin her bir kriter toplamı içindeki ağırlığı bulunmakta ve bu ağırlıklar toplamından oluşan işyeri indeksleri üzerinden önce gruplara ardından da İMD portföylerine dengeli şekilde dağıtımı yapılmaktadır. İşyeri portföy indeksi, o işyerinin iş yükünü ve portföy dağıtımındaki ağırlığını ifade etmektedir.

Hem gruplara hem de İMD'lere dağıtım aşamasında birinci adım olarak herhangi bir kritere bakılmaksızın 50+ işyerlerinin dağıtımı, ikinci adım olarak ise işyerlerinin sektör bilgileri göz önünde tutularak dağıtımı esas alınmıştır.

50+ işyerlerinin iş yükleri, diğer çalışan sayısındaki işyerlerine göre daha fazladır ve anket sonuçlarında da İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezlerinin bu hususa önem verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla işyerlerinin indeks yüklerine göre dağıtımında öncelik, 50+ işyerlerinin eşit ya da dengeli dağıtımına verilmektedir. Eşit ya da dengeli olmasından kasıt; 50+ işyeri sayısının grup sayısı olan 5'in katı olmaması hallerinde dengeli dağıtım gerçekleşecek olmasıdır. Örneğin 43 adet 50+ işyerinin 5 gruba dağıtımı; ilk 3 grupta 9, diğer 2 grupta ise 8 işyeri olması şeklinde sonuçlanacaktır.

Sektör/işkolu bilgisinin, işyeri dağıtımında öncelikli unsurlardan biri olarak değerlendirilmesinde de gerek anket sonuçları gerekse portföy dağıtımında ve yönetiminde önemli bir kriter olduğunun düşünülmesi etkilidir. İlerleyen dönemlerde İMD'lerin sektör bazlı ihtisaslaşmaya gidebilecekleri öngörüsü bulunmaktadır ancak halihazırda böyle bir uygulama bulunmadığı için modelde grupların indeks yükleri dahilinde sektörlerin mümkün olduğunca dengeli dağılması yoluna gidilmektedir. Söz konusu dağıtım yöntemi, örnek il özelinde detaylı olarak gösterilmiştir.

İndeks, belirli bir olaya ait değerlerde zaman veya mekan boyutunda meydana gelen oransal değişimleri göstermektedir. Ortalama ve oranların kullanıldığı işlemler

dizisi sonunda bulunan ve yüzdelerle ifade edilen sayıdan ibarettir. İndekste biri kıyaslanan, diğeri temel olmak üzere iki değer bulunmaktadır. Kıyaslanan değer paya, temel değer paydaya yazılmaktadır. Çeşitli indeks biçimleri bulunmaktadır ve modelde çeşitli değişkenlere ait değerlerin mekânlar itibariyle gösterdiği oransal değişimi ifade eden yer indeksi ile çeşitli olayların miktarında meydana gelen oransal değişimleri ölçmek amacıyla hesaplanan miktar indeksi kullanılmıştır.[309]

Modelde işyerlerinin kriterler bazında ağırlıkları ve bu ağırlıklar toplamından oluşan işyeri indeksleri şu şekilde hesaplanmaktadır:

- İşyerinin 1 Kriterdeki Ağırlığı:

$$\text{İş}\boldsymbol{yerinin\ Bir\ Kriterdeki\ A}\text{ğ}\boldsymbol{rl}\text{ığı} = \frac{\boldsymbol{Kriterdeki\ Veri\ De}\text{ğ}\boldsymbol{eri}}{\boldsymbol{Kriterin\ Toplam\ Veri\ De}\text{ğ}\boldsymbol{eri}}$$

Örnek: A işyerinin "İşe Giriş Sayısı" kriterindeki ağırlığı; A işyerinin işe giriş sayısının, bulunduğu ildeki bütün işyerlerinin işe giriş sayıları toplamına oranı (407/16910=0,02407) ile bulunmaktadır:

Tablo 23: İşyerinin Bir Kriterdeki Ağırlığının Hesaplanması Örneği

İşyeri	İşe Giriş Sayısı	İşe Giriş Sayısı Kriteri Ağırlığı
A	**407**	**0,02407**
B	489	0,028918
C	12	0,00071
…	…	…
…	…	…
TOPLAM	**16.910**	1

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

- İşyerinin Toplam İndeksi:

$$\text{İş}\boldsymbol{yerinin\ Toplam\ \text{İ}ndeksi = 7\ Kriterdeki\ A}\text{ğ}\boldsymbol{rlıklarının\ Toplamı}$$

[309] TÜİK; **Fiyat Endeksleri ve Enflasyon-Sorularla Resmi İstatistikler Dizisi-3**, Ankara, Şubat 2008, s.13-15

Örnek: A işyerinin toplam indeksi, 7 kriterdeki ağırlıklarının toplamına eşittir:

Tablo 24: İşyerinin Toplam İndeksinin Hesaplanması Örneği

İşyeri	İşe Giriş Sayısı	İşten Çıkış Sayısı	Ağırlıklandırılmış Çalışan Sayısı	Açık İş Sayısı	İşe Yerleştirme Sayısı	İEP Katılımcı Sayısı	İl Müdürlüğüne/ Hizmet Merkezine Uzaklık	Toplam İndeks
A	**0,024069**	**0,002001**	**0,039317**	**0,002203**	**0,277186**	**0**	**0,000126**	**0,344901**
B	0,028918	0,021877	0,248245	0	0	0	0,000387	0,299427
C	0,00071	0,001934	0,000882	0,017621	0,223881	0	0,001291	0,246318
…	…	…	…	…	…	…	…	**…**
…	…	…	…	…	…	…	…	**…**
TOPLAM	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**7**

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model çalışması kapsamına dahil edilen Kırşehir ilindeki 1.411 işyerine 1'den 1.411'e kadar "ID numarası" verilmiş ve her bir işyerinin öncelikle 7 kriter bazındaki ağırlıkları, ardından da kriterlerdeki ağırlıkları toplamından oluşan işyeri indeksleri hesaplanmıştır.

7 kriterden her birinin toplam ağırlığı 1 olması nedeniyle toplam indeks 7 olmaktadır. İMD'lerin 5 grup halinde çalışması öngörüldüğü için her bir gruba düşecek indeks yükünün hesaplanması gerekmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, her bir grubun indeks yükünün eşit olmayabileceğidir. Burada, ildeki İMD sayısı devreye girmektedir. İMD sayısının 5 ve 5'in katları olmadığı durumlarda her bir gruba eşit sayıda İMD düşmeyecektir ve bu nedenle grupların indeks yükleri farklı olacaktır. Örneğin Kırşehir'de 13 İMD görev yapmaktadır ve İMD'lerin gruplara dağılımı şu şekilde olacaktır:

- **1.Grup:** 3 İMD
- **2.Grup:** 3 İMD
- **3.Grup:** 3 İMD
- **4.Grup:** 2 İMD
- **5.Grup:** 2 İMD

Her gruba eşit sayıda İMD düşmesi durumunda, her bir grubun toplam indeks yükü 7/5=1,4 olacaktır. Ancak Kırşehir ili örneğinde olduğu gibi eşit sayıda İMD düşmeyen durumlarda grupların indeks yükleri şu şekilde hesaplanacaktır:

$$\boldsymbol{Grup\ İndeks\ Yükü} = \frac{\boldsymbol{Kriter\ Sayısı}}{\boldsymbol{Birimdeki\ Toplam\ İMD\ Sayısı}}\ \boldsymbol{x\ Gruptaki\ İMD\ Sayısı}$$

Dolayısıyla Kırşehir'de;

- 3 İMD düşen grubun indeks yükü 7/13 x 3 = 1,615384615'tir.
- 2 İMD düşen grubun indeks yükü ise 7/13 x 2 = 1,076923077'dir.

İşyerleri gruplara dağıtılırken, öncelikle 50+ işyerlerinin eşit sayıda ya da dengeli olacak şekilde dağıtımı gerçekleştirilmektedir. Kırşehir'de 29 tane 50+ işyeri bulunmaktadır ve bunların gruplara dağılımı şu şekilde olacaktır:

- **1.Grup:** 6 tane 50+ işyeri
- **2.Grup:** 6 tane 50+ işyeri
- **3.Grup:** 6 tane 50+ işyeri
- **4.Grup:** 6 tane 50+ işyeri
- **5.Grup:** 5 tane 50+ işyeri

İşyerleri önce 50+ işyerleri, ardından da 50+ olmayan işyerleri olacak şekilde indeks büyüklüklerine göre büyükten küçüğe göre sıralandıktan sonra, 50+ işyerlerinin sırasıyla 1.gruptan başlayarak dağıtımı gerçekleştirilmektedir. Dağıtım Tablo 25'te görülebileceği gibi sonuçlanmıştır.

Tablo 25: Kırşehir'de 50+ İşyerlerinin Gruplara Dağıtımı

Sıra Numarası	İşyeri ID Numarası	İşyeri İndeksi	Grup
1	197	0,344901	1.Grup
2	24	0,299427	2.Grup
3	347	0,10765	3.Grup
4	445	0,101029	4.Grup
5	747	0,08982	5.Grup
6	542	0,089185	1.Grup
7	1283	0,074202	2.Grup
8	1185	0,073428	3.Grup
9	69	0,068962	4.Grup
10	1366	0,058987	5.Grup
11	1200	0,058818	1.Grup
12	448	0,044867	2.Grup
13	511	0,044564	3.Grup
14	543	0,039068	4.Grup
15	92	0,038625	5.Grup
16	170	0,037484	1.Grup
17	1282	0,029254	2.Grup
18	506	0,028638	3.Grup
19	223	0,024688	4.Grup
20	203	0,018252	5.Grup
21	1352	0,017079	1.Grup
22	249	0,016998	2.Grup
23	1291	0,016875	3.Grup
24	282	0,015298	4.Grup
25	419	0,013773	5.Grup
26	1410	0,013317	1.Grup
27	221	0,011143	2.Grup
28	494	0,010701	3.Grup
29	341	0,007618	4.Grup

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

50+ işyerlerinin gruplara dağıtımının ardından, gruplarda oluşan indeks toplamları şu şekilde olmuştur:

Tablo 26: Kırşehir'de 50+ İşyerlerinin Gruplardaki Dağılımı ve İndeks Yükleri

	1.Grup		2.Grup		3.Grup		4.Grup		5.Grup	
	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü
50+ İşyerleri	6	0,56079	6	0,4759	6	0,28186	6	0,25666	5	0,219457

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

İndeks yüklerinin 1.grupta en fazla olup, diğer gruplara doğru azalmasının nedeni; 50+ işyerlerinin indeks büyüklüklerine göre büyükten küçüğe göre sıralandıktan sonra 1.gruptan başlayarak sırasıyla tüm gruplara dağıtılmış olmasıdır. Sırasıyla 1.gruba, 2.gruba, 3.gruba, 4.gruba ve 5.gruba işyeri ataması yapıldıktan sonra tekrar aynı sırayla dağıtıma devam edilmektedir. İndeks yüklerinin dağılımındaki bu durumu telafi etmek için, sektörler dikkate alınarak ikinci aşama dağıtım yapılacağı zaman, öncelikle 5.gruptan başlanarak geriye doğru dağıtım yapılmaktadır.

1. aşamada 50+ işyerlerinin dağıtımı tamamlandıktan sonra, 2. aşamada 50+ olmayan işyerlerinin sektörleri dikkate alınarak dağıtım yapılmaktadır. Veri temini aşamasında 6'lı kırılıma göre ayrıntılı olarak gelen işkolu bilgisi, TÜİK sınıflama sunucusunda yer alan, NACE kısım kodları olarak adlandırılan en temel sektörlerde karşılıkları ile ele alınmıştır. NACE Kısım Kodları şu işkollarını ifade etmektedir:

Tablo 27: NACE Kısım Kodları

Kısım Kodu	İşkolu
A	Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık
B	Madencilik ve Taş Ocakçılığı
C	İmalat
D	Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı
E	Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri
F	İnşaat
G	Toptan ve Perakende Ticaret, Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı
H	Ulaştırma ve Depolama
I	Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri
J	Bilgi ve İletişim
K	Finans ve Sigorta Faaliyetleri
L	Gayrimenkul Faaliyetleri
M	Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler
N	İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri
O	Eğitim
P	İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri
Q	Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor
R	Diğer Hizmet Faaliyetleri
S	Hanehalklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri, Hanehalkları Tarafından Kendi Kullanımlarına Yönelik Olarak Ayrım Yapılmamış Mal ve Üretim Faaliyetleri
T	Uluslararası Örgütler ve Temsilciliklerinin Faaliyetleri
U	İtfaiye Hizmetler ve Trafik Kontrolü ile İlgili İşler

Kaynak: TÜİK Sınıflama Sunucusuna göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kırşehir'de 21 kısım kodundan da işyeri bulunmaktadır ve işyerlerinin kısım kodlarına göre dağılımları şu şekildedir:

Tablo 28: Kırşehir'deki İşyerlerinin Kısım Kodlarına Göre Dağılımı

Kısım Kodları	50+ İşyeri Sayısı	50+ Olmayan İşyeri Sayısı	Toplam İşyeri Sayısı
G	1	405	406
C	6	258	264
F	5	131	136
I	1	113	114
N	4	104	108
M		85	85
H	1	62	63
R		43	43
O	2	38	40
K		28	28
P	2	28	30
A	5	26	31
B		14	14
D	2	12	14
J		11	11
Q		9	9
E		6	6
L		4	4
U		3	3
S		1	1
T	1	1	1
TOPLAM	**29**	**1.382**	**1.411**

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. aşamada 50+ işyerleri dağıtıldıktan sonra, **2. aşamadaki dağıtım, grubun sahip olması gereken toplam işyeri indeks yükünden, gruba dağıtılan 50+ işyerlerinin indeks yükü çıkarıldıktan sonra kalan indeks yükü üzerinden yapılmaktadır.** Dolayısıyla 2.aşamada, Tablo 28'deki "50+ Olmayan İşyeri Sayısı" sütununda yer alan işyerlerinin, grupların kalan indeks yükleri dahilinde dağıtımı gerçekleştirilmektedir.

Tablo 29: Kırşehir'de Gruplara 2.Aşamadaki Dağıtım Öncesi Kalan İndeks Yükleri

	1.Grup (3 İMD)	2.Grup (3 İMD)	3.Grup (3 İMD)	4.Grup (2 İMD)	5.Grup (2 İMD)
Toplam İndeks Yükü	1,615384615	1,615384615	1,615384615	1,076923077	1,076923077
50+ İşyeri İndeks	0,560785	0,47589	0,281857	0,256663	0,219457
Kalan İndeks Yükü (2.Aşama Dağıtımda Baz Alınmaktadır)	1,054599615	1,139494615	1,333527615	0,820260077	0,857466077

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

2. aşamada işyerlerinin sektörleri dikkate alınarak gerçekleştirilecek dağıtımda iki alternatif bulunmaktadır:

1- Her grupta her sektörden işyerinin bulunması.

2- Gruplara düşecek işyeri sayısı ve indeks yükünün dengeli olması gözetilerek grupların indeks yükleri dahilinde dengeli sektörel dağılım olması.

İlk alternatifte yer alan her grupta her sektörden işyeri bulunması yönündeki dağıtımda; 50+ olmayan işyerleri indeks büyüklüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralandıktan sonra, ildeki işyerlerinin en fazla faaliyet gösterdiği sektörden (G sektörü) başlanarak bu sektördeki ilk 5 işyeri 5.gruptan başlayarak geriye doğru bir tur gruplara dağıtılmakta ve durmaktadır. Ardından ikinci sırada en fazla faaliyet gösterilen sektör (C sektörü) ele alınmakta ve bu sektördeki ilk 5 işyeri de aynı şekilde dağıtılmakta ve tüm işyerlerinin dağıtımı bu şekilde gerçekleşmektedir. Böyle bir dağıtım yapılarak, grupların indeks yükleri dolmadan her sektörden en az bir işyerinin bütün gruplara dağıtılması sağlanmaktadır. Ancak bu şekilde bir dağıtım gerçekleştirildiğinde, her grupta her sektörden işyeri olmasına çalışıldığı için, gruplara düşen işyeri sayısında denge oldukça bozulmaktadır. Kırşehir örneğinde ilk alternatife göre dağıtım sonucu şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tablo 30: Kırşehir'de Gruplara 2.Aşama Dağıtımda 1.Alternatif Dağıtım Görünümü

Kısım Kodları	1.Grup		2.Grup		3.Grup		4.Grup		5.Grup	
	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü
G	121	0,659752853	137	0,335361576	138	0,344226802	8	0,112660156	2	0,267181622
C	83	0,256874783	85	0,590243248	86	0,316941488	8	0,213767196	2	0,098060902
F	41	0,175520763	40	0,171444929	43	0,216043409	9	0,249295595	3	0,138735871
I	34	0,07388239	34	0,076662274	36	0,093992816	7	0,060471284	3	0,141157489
N	32	0,11242116	31	0,079480476	34	0,202628516	8	0,104636511	3	0,078304245
M	24	0,047232086	25	0,049526006	27	0,067378953	7	0,047851277	2	0,028044432
H	17	0,036477785	18	0,11316127	19	0,049163976	7	0,044847835	2	0,041885074
R	10	0,013056778	11	0,014535305	13	0,018734669	7	0,018061344	2	0,014877328
O	9	0,038356311	9	0,046334113	13	0,109884011	7	0,060086956	2	0,066363992
K	6	0,008033925	6	0,008847568	8	0,01295625	7	0,01378109	1	0,007860349
P	7	0,074884639	7	0,028922859	8	0,027944155	7	0,029616327	1	0,022680438
A	7	0,104473884	7	0,061766411	8	0,106619612	7	0,071558177	2	0,10532869
B	3	0,00814638	3	0,008335729	4	0,015312086	3	0,013434883	1	0,019339335
D	2	0,001494871	3	0,018719531	4	0,003239721	4	0,010858668	1	0,002141196
J	2	0,003522043	2	0,004034171	3	0,010449065	3	0,012184072	1	0,011689254
Q	1	0,000638744	2	0,001839084	3	0,004062035	2	0,004338637	1	0,004216196
E	1	0,000629694	1	0,000890413	2	0,008083819	1	0,010172599	1	0,0104987
L			1	0,000453773	1	0,000463502	1	0,000530199	1	0,004578064
U					1	0,003029471	1	0,003795792	1	0,014088574
S									1	0,003503106
T									1	0,000404365
Oluşan İndeks Yükü	400	1,615399089	422	1,610558738	451	1,611154355	104	1,081948598	34	1,08093922
Olması Gereken İndeks Yükü	400	1,615384615	422	1,615384615	451	1,615384615	104	1,076923077	34	1,076923077
İndeks Sapma Yüzdesi	0,000		0,003		0,003		0,005		0,004	

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüldüğü üzere, indeks kontrolü sayesinde işyeri indekslerinde dengeli dağılım gerçekleşmektedir, olması gereken indeks yüzdesinden sapmalar çok düşük düzeylerdedir ancak işyeri sayılarında aynı durum söz konusu değildir. İşyerlerinin İMD'lere ortalama dağılımı şu şekilde gerçekleşmektedir:

- 1.Grup (3 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 133
- 2.Grup (3 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 141
- 3.Grup (3 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 150
- 4.Grup (2 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 52
- 5.Grup (2 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 17

Söz konusu model kapsamında işyerlerinin indeks yüklerinin İMD'ler arasında dengeli dağılımı birincil önceliktedir. Ancak bu dengeli dağılım sağlanırken işyeri sayılarında da olabildiğince dengeli dağılım amaçlanmaktadır. Bu nedenle sektörler dikkate alınarak dağıtım yapılan ikinci aşamada ikinci alternatif geliştirilmiştir.

İkinci alternatifte yine indeks yüklerinin dengeli dağıtımı birincil öncelik olarak değerlendirilmiş, bunun yanı sıra işyeri sayılarının da olabildiğince dengeli dağılımı için bir yöntem geliştirilmiştir. Buna göre, 50+ olmayan işyerleri indeks büyüklüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralandıktan sonra, ildeki işyerlerinin en fazla faaliyet gösterdiği sektör (G sektörü) ele alınmakta ve bu sektördeki işyerlerinin tamamının dağıtımı bitene kadar indeks yükleri dahilinde 5.gruptan başlayarak geriye doğru dağıtım yapılmaktadır. Ardından ikinci sırada en fazla faaliyet gösterilen sektör (C sektörü) ele alınmakta ve bu sektördeki işyerlerinin de tamamının dağıtımı bitene kadar indeks yükleri dahilinde 5.gruptan başlayarak geriye doğru dağıtım yapılmaktadır. Tüm işyerlerinin dağıtımı bu şekilde gerçekleşmektedir. Kırşehir örneğinde dağıtım şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tablo 31: Kırşehir'de Gruplara 2.Aşama Dağıtımda 2.Alternatif Dağıtım Görünümü

Kısım Kodları	1.Grup		2.Grup		3.Grup		4.Grup		5.Grup	
	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü
G	82	0,56153621	81	0,222212796	81	0,229868156	81	0,247548674	81	0,458017173
C	52	0,19148048	53	0,511628044	54	0,237887353	53	0,297074074	52	0,237817667
F	31	0,146756889	30	0,140077405	32	0,16520532	33	0,294407635	10	0,204593319
I	28	0,071513302	29	0,115731672	28	0,081399642	28	0,087701841	1	0,089819797
N	32	0,161931735	30	0,083015257	33	0,195696537	12	0,118575091	1	0,018252291
M	27	0,061550925	28	0,064111763	30	0,114370066				
H	20	0,048644678	22	0,160581273	21	0,076309989				
R	13	0,017103079	14	0,021245403	16	0,040916942				
O	13	0,103235154	13	0,090737073	13	0,113280167			1	0,013772988
K	8	0,010641277	9	0,011935073	11	0,02890283				
P	9	0,080128163	11	0,056821196	10	0,047099058				
A	10	0,156033613	10	0,102979007	9	0,107058954	1	0,024688142	1	0,058987057
B	4	0,009517854	4	0,011755589	6	0,043294969				
D	3	0,002005614	4	0,019426846	6	0,007403903	1	0,007617623		
J	3	0,004050076	3	0,004665354	5	0,033163177				
Q	2	0,0010932	2	0,002180101	5	0,011821394				
E	1	0,000629694	1	0,000890413	4	0,028755118				
L			1	0,000453773	3	0,005571765				
U					3	0,020913836				
S					1	0,003503106				
T					1	0,000404365				
Oluşan İndeks Yükü	338	1,627851943	345	1,620448038	372	1,592826647	209	1,07761308	147	1,081260292
Olması Gereken İndeks Yükü	338	1,615384615	345	1,615384615	372	1,615384615	209	1,076923077	147	1,076923077
İndeks Sapma Yüzdesi	0,008		0,003		0,014		0,001		0,004	

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüldüğü üzere, indeks kontrolü sayesinde işyeri indekslerinde dengeli dağılım gerçekleşmekte, olması gereken indeks yüzdesinden sapmalar çok düşük düzeylerde seyretmekte ve buna ek olarak işyeri sayılarında da 1.alternatifteki dağıtıma göre daha dengeli bir dağılım ortaya çıkmaktadır. İşyerlerinin İMD'lere ortalama dağılımı şu şekilde gerçekleşmektedir:

- 1.Grup (3 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 113
- 2.Grup (3 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 115
- 3.Grup (3 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 124
- 4.Grup (2 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 105
- 5.Grup (2 İMD): İMD başına ortalama işyeri sayısı 74

Model kapsamında tercih edilen dağılım; ikinci alternatifteki dağılımdır. Gruplara düşecek işyeri sayısı ve indeks yükünün dengeli olması gözetilirken sektörel dağılımın da indeks yükleri dahilinde mümkün olduğunca dengeli dağıtımı sağlanmaktadır. İMD'lere dağıtım, bu alternatif üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İMD'lere dağıtıma başlamadan önce gruplara dağıtımın sonucu aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 32: Kırşehir'de Gruplara Dağıtım Sonucu Özeti

Gruplar	50+ İşyerleri		50+ Olmayan İşyerleri	
	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü
1.Grup (3 İMD)	6	0,560785	332	1,067066943
2.Grup (3 İMD)	6	0,47589	339	1,144558038
3.Grup (3 İMD)	6	0,281857	366	1,310969647
4.Grup (2 İMD)	6	0,256663	203	0,82095008
5.Grup (2 İMD)	5	0,219457	142	0,861803292
TOPLAM (13 İMD)	**29**	**1,794652**	**1.382**	**5,205348**

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşyerlerinin gruplara dağıtımının ardından, İMD'lere dağıtımına geçilmektedir. Gruplara dağıtımdakine benzer bir yöntem izlenmekte, öncelikle 50+ işyerlerinin İMD'ler arasında sayısal olarak eşit ya da dengeli dağılımı sağlanmakta, ardından sektörler de dikkate alınarak 50+ olmayan işyerlerinin İMD'lerin indeks yükleri dahilinde dengeli dağılımı gerçekleştirilmektedir. İMD başına indeks yükü şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{İ}\boldsymbol{MD\ Başına}\ \text{İ}\boldsymbol{ndeks\ Y}\text{ü}\boldsymbol{k}\text{ü} = \frac{\boldsymbol{Grup}\ \text{İ}\boldsymbol{ndeks\ Y}\text{ü}\boldsymbol{k}\text{ü}}{\boldsymbol{Gruptaki}\ \text{İ}\boldsymbol{MD\ Sayısı}}$$

Buna göre Kırşehir'de;

- 1.Grup: İMD Başına İndeks Yükü=1,627851943 / 3= 0,542617,
- 2.Grup: İMD Başına İndeks Yükü=1,620448038 / 3= 0,540149346,
- 3.Grup: İMD Başına İndeks Yükü=1,592826647 / 3= 0,530942216,
- 4.Grup: İMD Başına İndeks Yükü=1,07761308 / 2= 0,53880654,
- 5.Grup: İMD Başına İndeks Yükü=1,081260292 / 2= 0,540630146'dır.

İndeks büyüklüklerine göre büyükten küçüğe göre sıralı durumda olan 50+ işyerlerinden her bir gruptaki işyeri, grubun 1. üyesinden başlayarak sırasıyla dağıtılmaktadır. Örneğin, 1.Grupta yer alan 6 tane 50+ işyeri, en büyük indekse sahip olandan başlamak üzere sırasıyla bu gruptaki 1.İMD'ye, 2.İMD'ye ve 3.İMD'ye dağıtılmakta ve bu döngü gruptaki 50+ işyerleri bitene kadar devam etmektedir. Kırşehir'de gruplara dağıtılmış durumdaki 29 tane 50+ işyerinin İMD'lere dağıtımı şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tablo 33: Kırşehir'de 50+ İşyerlerinin İMD'lere Dağıtımı

İşyeri Sayısı	İşyeri ID Numarası	İşyeri İndeksi	Grup	Grup_İMD
1	197	0,344901	1.Grup	1.Grup 1.İMD
2	24	0,299427	2.Grup	2.Grup 1.İMD
3	347	0,10765	3.Grup	3.Grup 1.İMD
4	445	0,101029	4.Grup	4.Grup 1.İMD
5	747	0,08982	5.Grup	5.Grup 1.İMD
6	542	0,089185	1.Grup	1.Grup 2.İMD
7	1283	0,074202	2.Grup	2.Grup 2.İMD
8	1185	0,073428	3.Grup	3.Grup 2.İMD
9	69	0,068962	4.Grup	4.Grup 2.İMD
10	1366	0,058987	5.Grup	5.Grup 2.İMD
11	1200	0,058818	1.Grup	1.Grup 3.İMD
12	448	0,044867	2.Grup	2.Grup 3.İMD
13	511	0,044564	3.Grup	3.Grup 3.İMD
14	543	0,039068	4.Grup	4.Grup 1.İMD
15	92	0,038625	5.Grup	5.Grup 1.İMD
16	170	0,037484	1.Grup	1.Grup 1.İMD
17	1282	0,029254	2.Grup	2.Grup 1.İMD
18	506	0,028638	3.Grup	3.Grup 1.İMD
19	223	0,024688	4.Grup	4.Grup 2.İMD
20	203	0,018252	5.Grup	5.Grup 2.İMD
21	1352	0,017079	1.Grup	1.Grup 2.İMD
22	249	0,016998	2.Grup	2.Grup 2.İMD
23	1291	0,016875	3.Grup	3.Grup 2.İMD
24	282	0,015298	4.Grup	4.Grup 1.İMD
25	419	0,013773	5.Grup	5.Grup 1.İMD
26	1410	0,013317	1.Grup	1.Grup 3.İMD
27	221	0,011143	2.Grup	2.Grup 3.İMD
28	494	0,010701	3.Grup	3.Grup 3.İMD
29	341	0,007618	4.Grup	4.Grup 2.İMD

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu dağıtım neticesinde İMD başına düşen 50+ işyeri sayısı ve indeks yükleri şu şekildedir:

Tablo 34: Kırşehir'de İMD'lere Dağıtılan 50+ İşyerleri Sayısı ve İndeks Yükleri

Gruplar	50+ İşyerleri			
	İşyeri Sayısı	İMD'lere Sayısal Dağılımı		İndeks Yükü
1.Grup	6	1.Grup 1.İMD	2	0,382385172
		1.Grup 2.İMD	2	0,106264752
		1.Grup 3.İMD	2	0,072135391
2.Grup	6	2.Grup 1.İMD	2	0,32868057
		2.Grup 2.İMD	2	0,091199478
		2.Grup 3.İMD	2	0,056010271
3.Grup	6	3.Grup 1.İMD	2	0,136288024
		3.Grup 2.İMD	2	0,090303585
		3.Grup 3.İMD	2	0,055265099
4.Grup	6	4.Grup 1.İMD	3	0,155394672
		4.Grup 2.İMD	3	0,10126804
5.Grup	5	5.Grup 1.İMD	3	0,142217933
		5.Grup 2.İMD	2	0,077239348
TOPLAM	**29**			**1,794652335**

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Gruplardaki 1.İMD'lerde diğer grup üyelerine göre daha fazla indeks yükü olmasının nedeni; 50+ işyerlerinin indeks büyüklüklerine göre büyükten küçüğe göre sıralandıktan sonra grupların 1. üyelerinden başlayarak sırasıyla tüm üyelere dağıtılmış olmasıdır. İndeks yüklerinin dağılımındaki bu durumu telafi etmek için, sektörler dikkate alınarak ikinci aşama dağıtım yapılacağı zaman, öncelikle grupların sonuncu üyelerinden başlanarak geriye doğru dağıtım yapılmaktadır.

1. aşamada 50+ işyerlerinin dağıtımı tamamlandıktan sonra, 2. aşamada 50+ olmayan işyerlerinin sektörleri dikkate alınarak dağıtım yapılmaktadır. 50+ olmayan 1.382 tane işyerinin İMD'lere dağıtımı gerçekleştirilirken, İMD'nin sahip olması gereken toplam işyeri indeks yükünden, İMD'ye dağıtılan 50+ işyerlerinin indeks yükü çıkarıldıktan sonra kalan indeks yükü üzerinden yapılmaktadır.

Tablo 35: Kırşehir'de İMD'lere 2.Aşamadaki Dağıtım Öncesi Kalan İndeks Yükleri

	1.Grup 1.İMD	1.Grup 2.İMD	1.Grup 3.İMD	2.Grup 1.İMD	2.Grup 2.İMD	2.Grup 3.İMD	3.Grup 1.İMD	3.Grup 2.İMD	3.Grup 3.İMD	4.Grup 1.İMD	4.Grup 2.İMD	5.Grup 1.İMD	5.Grup 2.İMD
Toplam İndeks Yükü	0,542617	0,542617	0,542617	0,54014934 6	0,54014934 6	0,54014934 6	0,53094221 6	0,53094221 6	0,53094221 6	0,53880654	0,53880654	0,54063014 6	0,54063014 6
50+ İşyeri İndeks Yükü	0,3823851 72	0,1062647 52	0,0721353 91	0,3286805 7	0,0911994 78	0,0560102 71	0,1362880 24	0,0903035 85	0,0552650 99	0,1553946 72	0,1012680 4	0,1422179 33	0,0772393 48
Kalan İndeks Yükü (2. Aşama Dağıtımda Baz Alınmaktadır)	0,1602321 42	0,4363525 62	0,4704819 23	0,2114687 76	0,4489498 68	0,4841390 75	0,3946541 92	0,4406386 31	0,4756771 17	0,3834118 68	0,4375385	0,3984122 13	0,4633907 98

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda bahsi geçen alternatiflerden ikincisine göre gerçekleştirilen dağıtım neticesinde, İMD'lere düşecek işyeri indeks yükünün dengeli olması birincil öncelik olmak üzere, işyeri sayısının ve bunun yanı sıra sektör dağılımının da indeks yükleri dahilinde mümkün olduğunca dengeli dağıtımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Sonuç şu şekildedir:

Tablo 36: Kırşehir'de İMD'lere 2.Aşama Dağıtımın Sonucu

Kısım Kodları	1.Grup 1.İMD		1.Grup 2.İMD		1.Grup 3.İMD		2.Grup 1.İMD		2.Grup 2.İMD		2.Grup 3.İMD		3.Grup 1.İMD		3.Grup 2.İMD		3.Grup 3.İMD		4.Grup 1.İMD		4.Grup 2.İMD		5.Grup 1.İMD		5.Grup 2.İMD	
	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü	İşyeri Say.	İndeks Yükü
G	28	0,4088	27	0,06963	27	0,08311	27	0,06457	27	0,07185	27	0,0858	27	0,06532	27	0,07647	27	0,08808	40	0,11155	41	0,136	40	0,11274	41	0,34528
C	17	0,04696	18	0,07292	17	0,07161	19	0,37719	17	0,05682	17	0,07762	19	0,08591	20	0,08833	18	0,07847	29	0,08504	28	0,22346	40	0,0867	5	0,12488
F	10	0,03589	11	0,12059	11	0,06865	10	0,03811	12	0,07954	10	0,05732	11	0,04076	11	0,05385	12	0,08384	17	0,19562	16	0,09878	5	0,07807		
I	3	0,01538	9	0,02357	10	0,02858	9	0,02621	10	0,0298	10	0,05973	9	0,01836	9	0,02163	10	0,0414	14	0,03854	12	0,04835	9	0,09461		
N	1	0,03748	12	0,07825	11	0,07255	9	0,01803	10	0,02214	11	0,04284	14	0,15591	12	0,03432	11	0,0341	9	0,05727			7	0,00632	1	0,01825
M			9	0,01818	10	0,02819	9	0,016	9	0,01868	10	0,02942	10	0,02714	10	0,0327	11	0,05973	2	0,0058			5	0,00418		
H			6	0,01271	8	0,02642	1	0,00737	8	0,09675	7	0,04758	6	0,0146	9	0,02589	8	0,04471	2	0,00499			8	0,00452		
R			5	0,00635	5	0,00856			5	0,00738	5	0,00908	5	0,00756	5	0,01003	6	0,02332	1	0,00269			6	0,00429		
O			4	0,01487	5	0,07507			4	0,01766	5	0,05912	6	0,0309	4	0,02087	5	0,07787	2	0,00699			5	0,01766		
K			3	0,00374	3	0,00507			3	0,00404	3	0,00524	4	0,01345	4	0,01077			1	0,00325			7	0,00593		
P			2	0,00414	5	0,07309			5	0,04155	2	0,03382	4	0,01093	5	0,01448			1	0,00233			6	0,0037		
A			5	0,13672					4	0,0283	1	0,04487	2	0,00447	6	0,09087			3	0,00873	1	0,02469	8	0,05212	1	0,05899
B			2	0,00273					3	0,02325			4	0,02476	2	0,00837			2	0,00429			1	0,00117		
D			1	0,00039					2	0,01753			1	0,00085	2	0,00173			2	0,00425	1	0,00762	5	0,00408		
J			1	0,0004					2	0,01215			2	0,01413	2	0,01043			1	0,00306			3	0,0017		
Q													1	0,00019	3	0,0086			1	0,00303			4	0,00327		
E													2	0,01818	1	0,01017							3	0,00192		
L															2	0,00511							2	0,00092		
U									1	0,01409					1	0,0038			1	0,00303						
S															1	0,0035										
T																							1	0,0004		
Oluşan İndeks Yükü	**59**	**0,5445**	**115**	**0,56519**	**112**	**0,5409**	**84**	**0,54748**	**122**	**0,54154**	**108**	**0,55244**	**127**	**0,53343**	**136**	**0,53192**	**108**	**0,53153**	**128**	**0,54047**	**99**	**0,5389**	**165**	**0,48431**	**48**	**0,54739**
Olması Gereken İndeks Yükü	**59**	**0,5426**	**115**	**0,5426**	**112**	**0,5426**	**84**	**0,5401**	**122**	**0,5401**	**108**	**0,5401**	**127**	**0,5309**	**136**	**0,5309**	**108**	**0,5309**	**128**	**0,5388**	**99**	**0,5388**	**165**	**0,5406**	**48**	**0,5406**
İndeks Sapma Yüzdesi	0,004		0,042		0,003		0,014		0,003		0,023		0,005		0,002		0,001		0,003		0,000		0,104		0,013	

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tüm işyerlerinin NACE kısım kodlarına göre dağıtımını gösteren yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, indeks yükleri bakımından istenilen durum sağlanmıştır. Her bir İMD'nin indeks yükü birbiriyle dengeli ve istenen seviyelerdedir ve olması gereken indeks yüzdesinden sapmalar da çok düşük düzeylerdedir. İşyeri sayıları da, birkaç sapma dışında indeks yükleri dahilinde birbirine yakın düzeylerde seyretmekte, her sektörden her İMD'de yer almasa da sektörler de indeks yüküne göre mümkün olduğunca orantılı dağılmaktadır. Hem işyeri sayıları hem indeks yükleri hem de sektörel dağılımlarının dengeli olabilmesi, genişletilmiş bir optimizasyon modeliyle ve veri tabanındaki algoritmayı çalıştıracak serverlarla mümkün olabilecektir.

İMD'lere dağıtım sonucunu gösteren özet tablo şu şekildedir:

Tablo 37: Kırşehir'de İMD'lere Dağıtım Sonucu Özeti

İMD'ler	50+ İşyerleri		50+ Olmayan İşyerleri	
	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü	İşyeri Sayısı	İndeks Yükü
1.Grup 1.İMD	2	0,382385172	57	0,162117839
1.Grup 2.İMD	2	0,106264752	113	0,458925858
1.Grup 3.İMD	2	0,072135391	110	0,468763731
2.Grup 1.İMD	2	0,32868057	82	0,21879781
2.Grup 2.İMD	2	0,091199478	120	0,450338222
2.Grup 3.İMD	2	0,056010271	106	0,496430879
3.Grup 1.İMD	2	0,136288024	125	0,397140407
3.Grup 2.İMD	2	0,090303585	134	0,441620475
3.Grup 3.İMD	2	0,055265099	106	0,476266518
4.Grup 1.İMD	3	0,155394672	125	0,385070753
4.Grup 2.İMD	3	0,10126804	96	0,437627618
5.Grup 1.İMD	3	0,142217933	162	0,342095053
5.Grup 2.İMD	2	0,077239348	46	0,470152501
TOPLAM (13 İMD)	**29**	**1,794652335**	**1.382**	**5,205347665**

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hâlihazırda uygulanan manuel dağıtım yönteminde, çoğunlukla -başarılamıyor olsa da- İMD'ler arasında işyeri sayılarının dengeli olması sağlanmaya çalışılmakta ancak bu işyerlerinin portföye getirdiği iş yükleri hesaba katılamamaktadır. İş yükü anlamında İMD'ler arasında adaletsizliğe neden olan ve işverenlere yönelik hizmet sunumunun niteliğini olumsuz yönde etkileyen bu durumların çözümüne yönelik öneri getirmek amacıyla tasarlanan model, indeks yüklerinin dengeli olmasını amaçlamaktadır. İşyerlerinin İMD'ler üzerindeki yüklerini dengeleyen model, aynı zamanda hem 50+ işyerlerinin hem de tüm işyerlerinin İMD'lerin indeks yükleri

dahilinde dengeli dağılımını gözetmektedir. İşyerlerinin sektörleri de göz önünde tutulmakta, sektörlerdeki işyerleri mümkün olduğunca tüm İMD'ler arasında paylaştırılmaktadır.

Portföy dağıtımına ilişkin sonuçların anlaşılması amacıyla, 1.411 işyerinin model ile gerçekleştirilen İMD bazında dağıtımı ile modeldeki indeksleme kurallarına göre, İMD'ler üzerindeki mevcut dağılımları karşılaştırılarak Tablo 38'de gösterilmektedir. Mevcut dağılım için, İŞKUR veri tabanından Kırşehir ilindeki 13 İMD'nin portföylerindeki işyeri bilgileri alınmış, bu işyerlerinin model kapsamında hesaplanan işyeri indekslerinin İMD'ler üzerindeki dağılımları çıkartılmıştır.

Tablo 38: Kırşehir'deki Mevcut Dağılım İle Model Sonucu Dağıtımın Karşılaştırılması

KIRŞEHİR ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ									
MANUEL DAĞITIM SİSTEMİNDE MEVCUT DURUMUN MODEL İNDEKSLEMESİ KAPSAMINDA GÖRÜNÜMÜ					OTOMATİK DAĞITIM SİSTEMİ İÇEREN MODEL SONUCUNDA ULAŞILAN VE ÖNERİLEN DAĞITIMIN GÖRÜNÜMÜ				
İMD	**50+ İŞYERİ SAYISI**	**50+ OLMAYAN İŞYERİ SAYISI**	**TOPLAM İŞYERİ SAYISI**	**TOPLAM İŞYERİ İNDEKSİ**	**İMD**	**50+ İŞYERİ SAYISI**	**50+ OLMAYAN İŞYERİ SAYISI**	**TOPLAM İŞYERİ SAYISI**	**TOPLAM İŞYERİ İNDEKSİ**
1. İMD	4	127	131	1,03497267	**1.Grup 1.İMD**	2	57	59	0,544503011
2. İMD	1	136	137	0,797115337	**1.Grup 2.İMD**	2	113	115	0,56519061
3. İMD	1	87	88	0,561253736	**1.Grup 3.İMD**	2	110	112	0,540899122
4. İMD	3	107	110	0,503365495	**2.Grup 1.İMD**	2	82	84	0,54747838
5. İMD	1	103	104	0,410779499	**2.Grup 2.İMD**	2	120	122	0,5415377
6. İMD	0	108	108	0,37881964	**2.Grup 3.İMD**	2	106	108	0,55244115
7. İMD	2	18	20	0,388178794	**3.Grup 1.İMD**	2	125	127	0,533428431
8. İMD	1	95	96	0,373897774	**3.Grup 2.İMD**	2	134	136	0,53192406
9. İMD	3	94	97	0,338307509	**3.Grup 3.İMD**	2	106	108	0,531531617
10. İMD	0	118	118	0,320379055	**4.Grup 1.İMD**	3	125	128	0,540465425
11. İMD	2	53	55	0,230681146	**4.Grup 2.İMD**	3	96	99	0,538895658
12. İMD	0	71	71	0,221315453	**5.Grup 1.İMD**	3	162	165	0,484312986
13. İMD	0	47	47	0,220765094	**5.Grup 2.İMD**	2	46	48	0,547391849
DAĞITIM YAPILMAYAN İŞYERLERİ	11	218	229	1,220168798	**DAĞITIM YAPILMAYAN İŞYERLERİ**	0	0	0	0
TOPLAM	**29**	**1.382**	**1.411**	**7**	**TOPLAM**	**29**	**1.382**	**1.411**	**7**

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 38'de yer alan karşılaştırmada görüldüğü üzere, iki durum arasında önemli farklar bulunmaktadır. Mevcut durumdaki dağılım ile modelde önerilen dağılım arasındaki farkların anlamlandırılabilmesi için ayrıca değişim katsayısı değerlerinden de yararlanılabilmektedir.

Tablo 39: Kırşehir'deki Mevcut Dağılım İle Model Sonucu Dağıtımın Değişim Katsayıları Aracılığıyla Karşılaştırılması

DEĞERLER	GÜNÜMÜZ MANUEL DAĞITIM SİSTEMİNDE MEVCUT DURUMUN MODEL İNDEKSLEMESİ KAPSAMINDA GÖRÜNÜMÜ-DEĞİŞİM KATSAYILARI				OTOMATİK DAĞITIM SİSTEMİ İÇEREN MODEL SONUCUNDA ULAŞILAN VE ÖNERİLEN DAĞITIMIN GÖRÜNÜMÜ-DEĞİŞİM KATSAYILARI			
	50+ İşyerleri	50+ Olmayan İşyerleri	Toplam İşyerleri	Toplam İşyerleri İndeksi	50+ İşyerleri	50+ Olmayan İşyerleri	Toplam İşyerleri	Toplam İşyerleri İndeksi
Ortalama	1,3846153	89,53846154	90,923076	0,4446024	2,2307692	106,3076923	108,538461	0,5384615
Standart Sapma	1,2733034	32,65346108	32,824619	0,22802998	0,4213250	29,84417123	30,0118319	0,0179211
Değişim Katsayısı (Standart Sapma/ Ortalama)	0,9196080	0,364686421	0,3610152	0,512885177	0,1888698	0,280733883	0,27650872	0,0332821

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 38 ve Tablo 39 birlikte değerlendirildiğinde, mevcut durumun dağılımı ile model dağılımı arasındaki farklar şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

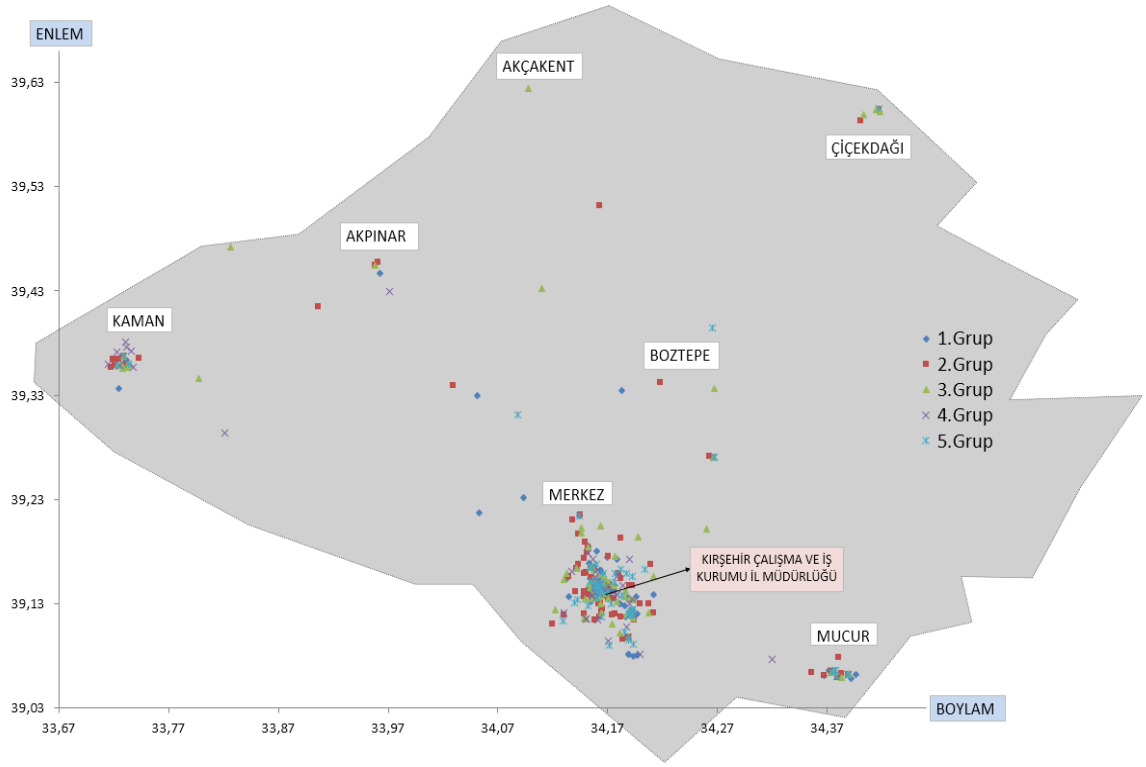
- 50+ işyeri sayıları mevcut durum dağılımında dengeli değilken, model önerisinde dengeli dağılım göstermektedir. Değişim katsayıları açısından değerlendirildiğinde de mevcut durumda 50+ işyeri sayısı değerleri ortalama değerden yaklaşık % 91'lik bir sapma gösterirken, model dağılımında ise bu sapma değerleri yaklaşık % 19 civarındadır.
- 50+ olmayan işyeri sayıları ve toplam işyeri sayıları; mevcut duruma göre model dağılımında daha dengeli dağılmaktadır. Değişim katsayıları açısından değerlendirildiğinde de mevcut durumda 50+ olmayan işyeri sayıları ile toplam işyeri sayıları değerleri ortalama değerden yaklaşık % 36'lik bir sapma gösterirken, model dağılımında ise bu sapma değerleri yaklaşık % 28 civarındadır.
- Toplam işyeri indeksleri mevcut dağılımda İMD'ler arasında büyük farklar gösterirken, model önerisinde ise dengeli, hatta eşite yakın bir seyir göstermektedir. Değişim katsayıları açısından değerlendirildiğinde de

mevcut durumda toplam işyeri indeks değerleri ortalama değerden yaklaşık % 51'lik bir sapma gösterirken, model dağılımında ise bu sapma değerleri yalnızca yaklaşık % 3 düzeylerindedir.

- Manuel dağıtım nedeniyle ortaya çıkan en önemli sorunlardan biri, danışmanı olmayan (dağıtılamayan) işyerleridir ve örnek ilde de bu durumdaki işyerlerinin sayısı dikkat çekici düzeydedir. Modelde ele alınan 1.411 işyerinin mevcut durumuna bakıldığında 229 işyerinin (%16) İMD portföylerine dağıtımının gerçekleştirilmediği görülmektedir. İki dağıtım arasındaki verilerde ortalama değerlerin aynı çıkmamasının nedeni de mevcut dağıtımın değişim katsayısı hesaplanırken dağıtılmayan bu işyeri verilerinin dışarıda bırakılması ve 13 İMD üzerindeki işyeri verileri üzerinden hesaplama yapılmasıdır. Söz konusu 229 işyerinden 11 tanesi 50+ işyeridir. Bu işyerlerinin toplam indeksi, en fazla işyeri indeksine sahip İMD'nin indeksinden daha yüksektir. Verilerin sağlıklı bir şekilde sağlanması halinde, sistematik ve etkin bir şekilde dağıtımı sağlayan otomatik bir modelin getireceği en önemli avantajlardan bir tanesi de, Tablo 38'de görüldüğü üzere portföylere dağıtılmayan işyeri kalmamasıdır.

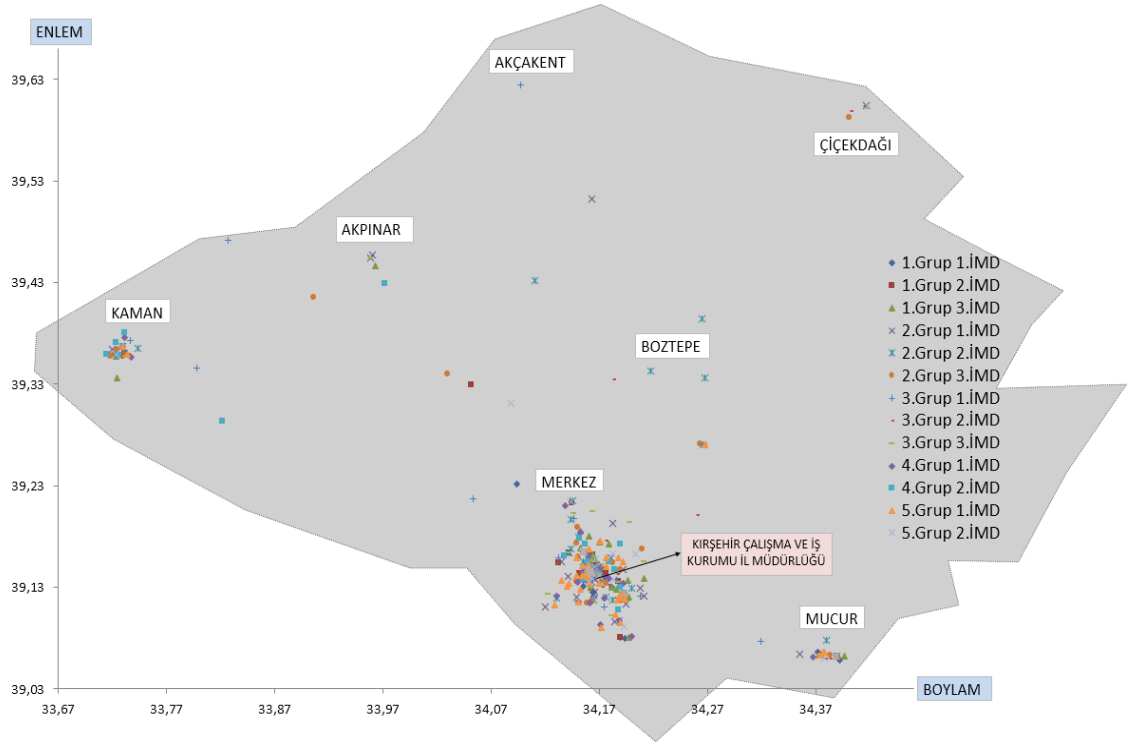
Model kurgusunda yer alan uzaklık kriteri, özellikle işyeri ziyaretlerini etkilemesi bakımından önemlidir. Mevcut durumdaki manuel dağıtımda her İMD'ye uzaklık açısından dengeli portföy dağıtımı zor olabilmektedir. Modelde, uzaklık bir kriter olarak ele alındığı ve işyerinin indeksinde etkili olan faktörlerden biri olduğu için, indeks yüklerinin dengeli olmasından yola çıkılan dağıtımda da portföylerdeki uzaklık dağılımı dengeli bir seyir göstermektedir. Şekil 6 ve 7'deki harita görüntülerinde söz konusu dağılım gösterilmektedir ve genel itibariyle dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.

Şekil 6: Kırşehir Örneğinde Model Kapsamındaki İşyerlerinin Gruplara Dağılımının Coğrafi Görünümü



Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 7: Kırşehir Örneğinde Model Kapsamındaki İşyerlerinin İMD'lere Dağılımının Coğrafi Görünümü



Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model; kriterler, kriterlerin ağırlıkları ve formülasyon açısından güncellemelere ve gelişmelere açıktır. Örneğin, iş yüklerinin tespitini gerektiren detaylı bir analiz sonucunda çalışan sayısı, açık iş sayısı vb. kriterler daha farklı ağırlıklandırılabilir, işbaşı eğitim programı katılımcı sayısı yerine MEK kursiyer sayıları modele dahil edilebilir. İşleyiş bakımından ise yalnızca mevcut işyerlerinin dağıtımına değil, Kuruma yeni kayıt olacak işyerlerinin, kaydın hemen ardından zaman kaybetmeden otomatik olarak İMD portföylerine atanması ya da uzun süreli izin, yer değiştirme vb. nedenlerle görevinden ayrılan/göreve başlayan İMD'lerin portföylerinin, modelin aktif edilmesiyle indeks hesaplaması ve indeks yükleri dikkate alınarak iş arayan portföy dağılımında olduğu gibi İMD'lere dağıtımına olanak verebilecek yapıdadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında, genel olarak KİK'lerin ve özelde de İŞKUR'un işverenlere yönelik temel hizmetleri anlatıldıktan sonra, işveren hizmetlerinde kullanılan araçlar ve uygulamalar, hizmet sunumunda segmentasyon biçimleri ve personel politikaları uluslararası bir bakış açısıyla değerlendirilmiş, ardından ülke uygulamaları da bu çerçevede ele alınmıştır. Son olarak da işverenlere yönelik hizmetlerin etkinliğinin artırılması kapsamında İŞKUR'daki portföy sistemi özelinde işyeri portföy dağıtımında yaşanan sıkıntılar tespit edilmeye ve işyerlerinin dengeli dağıtımını sağlamaya yönelik model önerisi getirilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde sunulacak önerilerin de çalışma kapsamındaki konular dahilinde ele alınmasında fayda görülmektedir.

- **İşverenlere Yönelik Hizmet Sunumunun Geliştirilmesi ve Etkinliğinin Artırılmasına Yönelik Öneriler:**

KİK'lerin işgücü piyasasının talep tarafına daha fazla odaklanması gereği, son yıllarda gittikçe artan bir vurgu olarak ön plana çıkmaktadır. KİK'ler tarafından iş arayanlara sunulan hizmetler kadar, işverenlere sunulan hizmetler ve işveren talepleri de büyük önem arz etmektedir. İşgücü piyasasında güçlenebilmek, tam ve etkin biçimde görevleri yerine getirebilmek için işverenlerle aktif bir işbirliği ve etkin bir iletişim gerekmektedir.

İş arayanların kendilerine uygun işlere, işverenlerin ise ihtiyaç duydukları personele ulaşmaları amacıyla temel varlık nedeni olan aracılık görevini yürüten, kısacası iş arayanlar ve işverenler arasında köprü vazifesi gören KİK'ler, tarihsel süreç boyunca çoğunlukla iş arayan tarafına ağırlık vermişlerdir. Bunun sonucunda da iş

arayanlara sunulan hizmetler birçok ülkede geniş bir yelpazede sunulur hale gelirken benzer durum işverenler için geçerli olamamıştır.

KİK'lerin işverenlere daha fazla odaklanması vurgusu, çeşitli üst politika belgelerinde de yerini almaya başlamıştır. Örneğin Avrupa 2020 Strateji Belgesinde kamu istihdam hizmetlerinin işgücü piyasasının talep tarafına daha fazla odaklanması gerekliliği şu şekilde belirtilmiştir:[310]

> "*Kamu İstihdam Kurumları işgücü piyasasının talep tarafına daha fazla odaklanmak zorundalar çünkü işverenler artan istihdam zorluklarıyla yüzleşmekteler. Özellikle KOBİ'ler sıklıkla KİK'lerden daha yoğun destek alma ihtiyacı duymaktalar.*
>
> *Artan istihdam zorlukları göz önüne alındığında, iş arayanların etkin ve kapsayıcı aktivasyonu, işverenlerin nitelikli bir yardımıyla ve işgücü talebinin derinden anlayışıyla kombine edilmelidir. İşverenlerin ihtiyaçlarına artan derecede dikkat göstermek ayrıca işsizler için de faydalıdır çünkü kariyerlerini gerçek ve gerçekçi öngörüler doğrultusunda yönlendirmede daha iyi yardım almış olacaklardır. Şirketlerle yakın işbirliği, hassas gruplardaki iş arayanların istihdamı için ek fırsatlar oluşturulmasına da izin verir."*

KİK'lerin işverenlere yönelik temel hizmetleri; açık iş ilanlarının hazırlanması, yayınlanması/ilan edilmesi, adayların ön-seçimi, online hizmetler aracılığıyla açık iş kaydı ve eşleştirme hizmetleri, işe alım hizmetleri, işgücü piyasası bilgilerinin toplanması ve sunulması, insan kaynakları danışmanlığı, işveren danışmanlığı, işyeri ziyaretleri, AİPP'ler, teşvikler, istihdam fuarları, konferanslar, seminerler, toplantılar, Çağrı Merkezi hizmetleri, yasal düzenlemeler hakkında bilgilendirme vb. hizmetleri içermektedir. İŞKUR'da da bu hizmetlerin neredeyse tamamı sunulmaktadır ancak etkinliğinin artırılması yönünde çalışmalar gerektiren hizmetler de bulunmaktadır. İşverenlere etkin hizmet sunumu noktasında da en önemli hususlardan bir tanesi, portföylerin dengeli dağılımı ve işveren danışmanlığı hizmetlerinin etkin bir yapıya dönüştürülmesidir.

İşverenlerle iletişim ve işbirliği imkânları geliştirilmelidir. KİK'ler, işgücü piyasasını daha yakından tanıyabilmek, işgücü piyasasındaki eğilimler hakkında geçerli bilgi edinebilmek ve talep tarafının ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayabilmek için gerek işverenlerle gerekse işveren örgütleriyle iletişim ve işbirliği imkanlarını geliştirmelidir. İŞKUR İl Müdürlükleri/Hizmet Merkezleri yerelde işverenlerle toplantı, seminer, kahvaltı vb. organizasyonlar gerçekleştirmektedir. Ancak bunlar belirli bir takvim dahilinde ve sürekli yapılan uygulamalar olamamaktadır ve etkinliği sınırlı

[310] European Commission; **2012a**, s.1-4

kalabilmektedir. Yerel işgücü piyasasına tam hakim olabilmek adına işverenlerle düzenli iletişim ve işbirliği gerekmektedir. İşyerlerinin İK departmanlarıyla işbirliği içerisinde İK Grupları oluşturulmalı ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. **İŞKUR İşlemler El Kitabında, "Başarılı İşveren Hizmetleri İçin Kurulması Gereken Sistemler" başlığı altında yer alan "İşveren Grup Toplantıları" sistematik bir şekilde uygulamaya geçirilmelidir. Ayrıca Genel Müdürlük ev sahipliğinde de özellikle büyük işverenlerle dönemsel toplantılar düzenlenmesinin, hem Kurum imajı hem de işverenlerin ihtiyaçlarının daha iyi tespiti anlamında faydalı olacağı düşünülmektedir.** Ortak çalışmalar, programlar, işbirlikleri, anlaşmalar düzenlenmeli, oluşturulacak platformlarla ve düzenlenecek seminer, konferans vb. etkinliklerle ya da kurulacak sosyal ağlarla ilişkiler canlı tutulmalıdır.

Yine İŞKUR'da, doğrudan işveren danışmanlığı ya da insan kaynakları danışmanlığı alanında hizmet sunulmamaktadır. İşveren danışmanlığı hizmeti, iş ve meslek danışmanlığı hizmetinin unsurlarından bir tanesi konumundadır. **İşveren danışmanlığı hizmetinin, işveren hizmetleri alanında uzmanlaşmış personel aracılığıyla sunulmasının, danışmanlık hizmetinin etkinliğini artıracağı düşünülmektedir. Bu nedenle ilerleyen dönemlerde danışmanlık hizmetlerinin, hizmet sunulan kesime göre spesifikleştirilmesi düşünüldüğü takdirde, ilgili personelin bu alanlarda kapsamlı teorik ve pratik eğitimler almaları kaydıyla hizmetin etkinliğinin artacağı düşünülmektedir.** Ancak bu noktada en önemli kısıt, görevli personelin işgücü piyasasının iki tarafından birine tamamen yabancılaşması riskidir ve bunun önüne geçilebilmesi için **hizmetler arası güçlü bir organizasyonel bağ kurulması, temel olarak açık işler, işveren ihtiyaçları ve iş arayan profilleri hakkında bilgi değişimi için iş arayan ve işveren danışmanlarının işbirliği için veri tabanının hızlı, yalın ve güncel bilgileri kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarına uygun şekilde sunabilecek yapıya kavuşturulması ve düzenli yerel takım toplantıları düzenlenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.**

İşveren danışmanlığının yanı sıra, daha spesifik olarak insan kaynakları danışmanlığı alanında da hizmet sunumuna başlanması, özellikle kendi bünyelerinde İnsan Kaynakları birimi bulunmayan KOBİ'lerin Kurumla iletişimlerini artıracaktır. Ülkemizdeki KOBİ'lerin toplam girişim sayısının yaklaşık %99'unu, istihdamın ise yaklaşık % 75'ini oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, KOBİ'lere yönelik özel hizmet paketleri geliştirilmesinin oldukça önemli olacağı

düşünülmektedir. Bu alanda görev yapacak **İK Uzmanı** şeklinde personel temini yoluna da gidilebileceği veya bazı danışmanların bu alanda özel sektördeki meslektaşları kadar ihtisaslaşması düşünülmektedir. **Belirli özelliklerine göre segmente edilmiş işverenlere hizmet sunumunun ilk adımı olarak, daha çok açık iş vermesi muhtemel olan işyerlerine, özel politika gerektiren gruplardaki bireylerin istihdamına olanak sağlaması muhtemel işyerlerine, KİK açısından etkili olacağı düşünülen işyerlerine, büyük işyerlerine ya da ekonomilerin önemli bir bölümünü oluşturan ve İK hizmetinden yoksun olan KOBİ'lere yönelik spesifik hizmet paketleri geliştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.** Bu şekilde bir hizmet sunumu, yeterli sayıda ve gerekli eğitimi almış personelle mümkün olabilecektir. KİK personelinin işgücü piyasası hakkında yeterli bilgi sahibi olması ve işverenlere sunulan hizmetlere ilişkin eğitimler almasında fayda vardır. **Özellikle işverenlere yönelik hizmet sunumunda uzmanlaşmış personel için kapsamlı teorik ve pratik eğitim programları düzenlenmelidir.** İşverenlerle ilişkilerin geliştirilmesi, daha çok işverenle iletişim kurulması, hizmet sunulan işveren ağının genişletilmesi amaçlarıyla personel sayısı bakımından da yeterli düzeylere gelinmelidir. Özellikle sayıları oldukça fazla olan KOBİ'lerin, KİK'lere daha fazla ihtiyaç duyması nedeniyle KİK personel sayısının artırılması gerekmektedir. **Ayrıca, hizmet yelpazesinin her geçen gün genişlemesi ve daha fazla kesime hitap edilmesi de KİK'lerin personel bakımından yeterli donanıma sahip olması açısından bir başka gerekliliktir.**

İşverenlere sunulan hizmetlerin sonuçları izlenmeli, değerlendirilmeli, geri dönüşlerden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalı ve etkisi ölçülmelidir.

İşverenlerle doğrudan temasa geçilmesini sağlayan işyeri ziyaretleri, yalnızca açık iş talepleri alınması ve işyeri kaydı anlamında değil, Kurumun tüm hizmetlerinin tanıtımı anlamında büyük önem arz etmektedir. **Bu nedenle işyeri ziyaretlerine giden personelin yeterli araçlarla donatılması için, içerisinde tanıtım materyalleri, Kurum hizmetleri hakkında bilgilendirme dokümanları, Kurum yetkilisinin mektubu gibi çeşitli gereçleri barındıran bir "İşveren Kiti" hazırlanmasının ve her sene dağıtılmasının, özellikle büyük işyerlerine ziyaretlerde etkili bir araç olacağı düşünülmektedir. Ayrıca İşlemler El Kitabında yer alan "İşveren Ziyaretleri Eylem Planı" güncellenmeli, uygulamada daha çok kullanılır hale getirilmeli ve**

işyeri ziyaretlerinin daha sistemli ve profesyonel bir biçimde sunulabilmesi sağlanmalıdır.

İŞKUR, dünya genelinde KİK'lerde hakim olmaya başlayan anlayışla eş anlı olarak, son yıllarda talep tarafına yönelik hizmetlerini çeşitlendirmekte, yeni program ve aktivitelerle işverenlerin Kuruma olan ilgisini artırmaya çalışmaktadır. Ancak temel bir **"İşveren Stratejisi"** bulunmamaktadır. İsveç ve Almanya KİK'leri İşveren Stratejilerini oluşturmuşlardır. İsveç KİK'in oluşturduğu stratejide, iş arayanların yanı sıra işverenler için de daha etkin olmak amacıyla KİK tarafından işverenlere sunulması gereken hizmetler tanımlanmaktadır. Nitelikli ve doğru eşleştirme yapmanın ve ayrıca profesyonel, erişilebilir, hızlı geri bildirim sağlanan ve takip edilebilen hizmet sunumunun KİK için önemine vurgu yapılmakta, işverenler ve iş arayanlar için etkin buluşma yeri olma ve işverenler arasında KİK'in güven düzeyini yükseltme gibi hedefler konulmaktadır. Almanya KİK'in İşveren Stratejisinde ise KİK'in desteğine ihtiyaç duyan işverenlere odaklanılması ve diğer işverenlerin dijital hizmet sunumlarıyla desteklenmesi, işverenlerin kişiye özel yerleştirme hizmetleriyle desteklenmesi ve becerili işgücü tedariklerini güvence altına almak için stratejiler geliştirmelerine yardım edilmesi, KOBİ'lere destek verilmesi, özellikle büyük şirketler için uygun elektronik hizmetler geliştirilmesi gibi hedefler belirlenmektedir. Görüldüğü üzere KİK'lerin İşveren Stratejileri hem işveren hizmetlerinde ulaşılmak istenen amaçları hem de hizmet sunumunda kullanılacak araçlar gibi özellikleri ortaya koymaktadır. Bu anlamda **İŞKUR'un da bir İşveren Stratejisi oluşturmasının, işverenlere yönelik hizmet sunumunun etkinliğini artıracağı düşünülmektedir. Strateji içeriğinde; hizmet sunulan işyerlerinin sınıflandırılması ve her bir sınıfa yönelik eylem planları oluşturulması, İMD portföylerinin de bu sınıflandırmaya göre dizayn edilmesi mümkün olabilecektir.**

İşveren hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için işyeri kayıtları çalışan sayısı, sektör bilgisi, adres bilgisi, unvan, kapanma durumu vb. açılardan güncel tutulmalı, mükerrer işyeri kayıtlarını ve eksik bilgi girişini önleyecek uygulamalar getirilmelidir. Bu kapsamda işyeri kaydı tutan tüm Kurumlarla tam entegrasyon sağlanması gerekmektedir.

KİK'lerin işverenlere ulaşmalarını coğrafi koşullar etkilediği kadar işverenlere sunulan hizmetlerin gelişmişlik düzeyi ve kullanılan araçların uygunluğu, etkinliği ve günün koşullarına uyarlanmış olup olmadığı da etkilemektedir. **Coğrafi koşullar**

nedeniyle yaşanan dezavantajın azaltılabilmesi için mobil hizmet araçları ve mobil hizmet takımları geliştirilmeli, KİK hizmet merkezlerinin sayısı artırılmalı, işverenlere hizmet sunan İşveren Hizmet Noktaları oluşturulmalı ve belediyelerde, sosyal paydaşların hizmet mekanlarında, alışveriş merkezi vb. yerlerde bireylerin kullanımına sunulabilecek ve belirli birtakım Kurum hizmetlerinin sunulabileceği KİOSK ya da iş bilgisayarları benzeri cihazların kullanıma geçirilmesi sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra, hizmet sunumunda kullanılan uygulamaların ve araçların etkinliğinin artırılması da büyük önem arz etmektedir. Örneğin; yüzyüze iletişim hala etkin bir hizmet sunum aracı olarak varlığını sürdürse de, günün koşullarına uygun olarak geliştirilmiş online hizmetler hem KİK'in işverenlere ulaşmasında hem de işverenlerin KİK'e ulaşmasında büyük rol oynamaktadır. Araştırmalar, işverenlerin yüksek kaliteli online eşleştirme hizmetlerini takdir ettiklerini, beğendiklerini göstermektedir. Avrupa Komisyonu da KİK'lerde yüksek kaliteli online eşleştirme sistemlerinin önemine vurgu yapmaktadır.[311] Dolayısıyla özellikle büyük şirketlerin online hesap kullanımlarının artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmelidir.

Hizmet sunulan kesim için KİK hizmetlerinin kullanımı basit olmalı, bürokratik süreçlerden ve kırtasiyecilikten olabildiğince kaçınılmalıdır.

Yapılan çalışmalar, istihdam hizmetlerinin sunumunda yüzyüze iletişimin her zaman en önemli araçlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır. WAPES-IDB işbirliğiyle 2014 yılında yapılan bir araştırmada 73 KİK'ten 67'sinin, işe alım için yüzyüze/kişisel destek hizmetleri ve KİK ofisinde ya da işverenin işyerinde kişisel iletişim hizmeti sunduklarını göstermektedir. **Bu nedenle KİK personeli işverenlere karşı tutumunda olumlu ve işbirliğine açık, motivasyonu yüksek olmalıdır.**

KİK'ler tarafından işverenlere yönelik olarak temel işe yerleştirme hizmetlerinin yanı sıra teşvikler, aktif işgücü piyasası programları, istihdam fuarları, iş arayan ve işverenleri buluşturan etkinlikler gibi çeşitli hizmetler sunulmaktadır. Uygulamada bu hizmetlerin tanıtımı KİK'in web sayfasında, işyeri ziyaretlerinde ve çeşitli etkinliklerde tanıtılmaktadır ancak **hizmetlerin daha yaygın ve etkin tanıtımının sağlanması** gerekmektedir. Medyada ve kamuoyunda yazılı basın, TV, billboard reklamları aracılığıyla tanıtım, e-posta ve telefon aracılığıyla hizmetlerin daha yoğun aktarılması,

[311] Weber; **2012**, s.12

bilgilendirme etkinlikleri ve seminerler düzenlenmesi gibi çeşitli faaliyetlerle tanıtıma ve bilgilendirmeye ağırlık verilmelidir.

- **Modele İlişkin Öneriler:**

İşyerlerinin İMD portföylerine otomatik dağılımına ilişkin olarak sunulan model veya geliştirilebilecek başka herhangi bir modelde bazı hususlar ve öneriler göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumun işyeri kayıtlarının mükerrer kayıtlardan, kapalı işyeri kayıtlarından arındırılması ve modelde de kullanılan çalışan sayısı, işe giriş-çıkış sayıları gibi verilerin güncel olarak SGK veri tabanından alınması ve bu verilerin İMD portföy bilgilerinde görülebilir olması gerekmektedir. Benzer şekilde karışıklığa sebep olan merkez-şube kayıtları da kullanıma uygun olarak düzenlenmelidir. Hâlihazırda istihdamı zorunlu kontenjanların izlenmesinde kullanılan ayrımda şubelerin çalışan sayıları hakkında herhangi bir bilgi edinilmemektedir. Modelde kullanılan ve İşyeri Ziyaret Planlarının, gruplara yönelik çalışma tasarımlarının ve İMD portföylerine dağıtımlarının merkezinde yer alabilecek olan koordinat bilgilerinin doğru ve tam girilmesi gerekmektedir.

Verilerin güncel ve doğru alınması veya sisteme girilmesi ile modelde önerilen indeksleme metoduna benzer bir yapı oluşturularak mevcut ve yeni gelecek işyerlerinin indeks puanları hesaplanabilecektir. Veriler güncel tutulduğu sürece değişiklikler indeks puanlarına yansıyacaktır, bu da dinamik yapıda olması gereken modelde İMD'lerin üzerlerindeki indekslerin, sürekli eşit olacak şekilde kurgulanması sonucunu getirecektir. Örneğin, bir İMD'nin portföyündeki işyeri ilk dağıtım yapıldığında hiç İEP uygulamazken dağıtımdan bir süre sonra çok yoğun İEP uygulamaya başladıysa, İMD'nin iş yükü artacaktır. Dolayısıyla yeni gelen işyerinin indeksine uygun olarak belirli danışmanlar üzerinde yığılmasına izin vermeden diğer danışmanlara dağıtılması sağlanabilecektir. Dinamik indeksleme yapısı ile uzun süreli izne çıkan, başka ile tayin olan veya ayrılan İMD'lerin işyeri portföylerinin dağılımı da daha kısa süren ve daha adil bir dağıtıma imkân sunacaktır.

Güncel veriler ve dinamik yapı, her İMD'ye eşit sayıda işyeri, her sektörden işyeri veya iş yüküne göre işyerleri ya da belirli sektörlerin belirli danışmanlara dağılımı gibi kararlar verme konusunda Kuruma esneklik kazandıracaktır.

Model kullanımı sayesinde, kayıtların güncel tutulması, grup mantığının standart hale getirilmesi de mümkün olabilecektir.

EKLER

EK 1: İşyerlerinin İş ve Meslek Danışmanlarına Dağıtımı Öneri Anket Formu (İMD Yöneticiler İçin)

İşyerlerinin İş ve Meslek Danışmanlarına Dağıtımı Öneri Anket Formu

İşyeri portföylerinin dağıtımına ilişkin yapılacak bir çalışma için aşağıdaki anketimiz aracılığıyla desteğinizi beklemekteyiz.

1. İlinizi Seçiniz

2. İl Müdürlüğü / Hizmet Merkezi

3. İşyerlerinin İş ve Meslek Danışmanlarına Dağıtımında Dikkat Edilen Hususları Belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir)

- ☐ Sektör
- ☐ Çalışan Sayısı
- ☐ Uzaklık
- ☐ Kurumla İrtibata Geçme Durumu / Sıklığı
- ☐ Grup Mantığı (Portföyün dağıtımında İş ve Meslek Danışmanlarının Bulunduğu Grup Dikkate Alınıyorsa İşaretlenecektir)
- ☐ Diğer (lütfen belirtin)

4. İşyerlerini İş ve Meslek Danışmanlarına Nasıl Dağıttığınızı Kısaca Anlatınız.

5. İşyeri Portföy Dağıtımında ve Yönetiminde Yaşadığınız Sıkıntıları Açıklayınız.

6. İşyeri Portföy Dağıtımının Nasıl Olması Gerektiğini Düşünüyorsunuz? Önerileriniz Nelerdir?

EK 2: İşyerlerinin İş ve Meslek Danışmanlarına Dağıtımı Öneri Anket Formu (İMD'ler İçin)

İşyerlerinin İş ve Meslek Danışmanlarına Dağıtımı Öneri Anket Formu (İMD Görüşü)

İşyeri portföylerinin dağıtımına ilişkin yapılacak bir çalışma için aşağıdaki anketimiz aracılığıyla desteğinizi beklemekteyiz.

1. İlinizi Seçiniz

2. İl Müdürlüğü / Hizmet Merkezi

3. İşyeri Portföy Dağıtımında Ne Tür Sıkıntılar Olduğunu Düşünüyorsunuz?

4. İşyeri Portföy Dağıtımının Nasıl Olması Gerektiğini Düşünüyorsunuz? Önerileriniz Nelerdir?

KAYNAKÇA

ACTIRIS; **Belgium- ACTIRIS Country Fiche**, June 2014, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12568&langId=en, (31.01.2016)

ACTIRIS; **Services to Employers in Brussels-ACTIRIS**, Vienna, 2007.

Akpınar, Haldun; "Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:29, Sayı:1, 2000.

Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği.

Alt İşverenlik Yönetmeliği.

Arbetsförmedlingen-Swedish Public Employment Service; **Arbetsförmedlingen's Annual Report 2014.**

Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun.

Breen, Eleanor-Helen Tubb; "Quality Management: The Professionalism of Employment Counsellors-The Toolkit", **European Commission**, May 2013.

Bukowski, Graham-Sarah Jenkins-Hazel Roberts; "A Qualitative Overview of Vacancy Filling Services for Employers: Target Setting and Performance Management", **Department for Work and Pensions**, Research Report No:686, 2010.

Bundesagentur für Arbeit; **Annual Report 2014**.

Deniz İş Kanunu.

Dietz, Martin-Holger Bähr-Christopher Osiander; "PES Recruitment Services for Employers", **European Commission**, Discussion Paper, Belgium, Brussels, March 2014.

Different Ways to Recruit; http://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Kontakt/Hitta-din-arbetsformedling/Kontorssidor/Region-Stockholm/Stockholm/Luftfart/Employers/Recruiting-process.html#.VqKCWWi3HMI.

Eilers, Kea; "The BA's Employer Service", **Bundesagentur für Arbeit**, May 2014.

Elliott, Robert F.; **Karşılaştırmalı Çalışma Ekonomisi**, Çev.: Mehmet Beşeli, Seyhan Erdoğdu, Arif Geniş, Fatih Güngör, Gülay Toksöz, Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Yayın No: 210, 1997.

Employment Service of Slovenia; **Peer Review-Effective Services for Employers**, 2012.

EURES; **National Employment Services**, https://ec.europa.eu/eures/public/links/-/links-display/orgTypeId/3.

European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Austria, AMS Austria, December 2011.

European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Belgium, ACTIRIS, December 2011.

European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Belgium, VDAB- Flemish Public Employment and Vocational Training Services, December 2011.

European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Germany, Bundesagentur für Arbeit, December 2011.

European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Netherlands, UWV WERKbedrijf, December 2011.

European Commission; **Peer Review- Effective Services For Employers**, Peer PES Paper Sweden, Arbetsformedlingen, December 2011.

European Commission; **Peer Review: PES And Effective Services For Employers-Executive Summary**, Paris, January 2012.

European Commission; **PES Approaches for Sustainable Activation of Long-term Unemployed**, Croatian Employment Service-CES, 2014.

European Commission; **Public Employment Services' Contribution to EU 2020**, PES 2020 Strategy Output Paper, 2012.

European Commission; **Services to Employers and Their Likely Impact on Staff Development Measures within the Public Employment Services**, Brussels, May 2008.

Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection; **Basic Information Report Austria 2012/2013**.

Galehr, Claudia; "Public Employment Service Austria (AMS) Service for Enterprises", 10.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme).

Inter-American Development Bank (IDB)-World Association of Public Employment Services (WAPES)-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); **The World of Public Employment Services**, 2015.

İlhan, Doğanay N.; **Türkiye'de İşyeri Kayıtları ve İŞKUR**, (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi), Türkiye İş Kurumu, Ankara 2013.

İş Kanunu.

İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Meslek Standardı.

İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterliliği.

İş ve Meslek Danışmanlarının Atanma ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.

İŞKUR Veri Tabanı.

İşsizlik Sigortası Kanunu.

Kania, Agata; "The BA's (Bundesagentur für Arbeit) Employer Service", 26.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme).

Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik.

Koning, Jaap de-José Gravesteijn; "How to Best Structure Services for Employers?", **European Commission**, Analytical Paper, December 2011.

Koning, Jaap de-José Gravesteijn; "Peer Review- Effective Services for Employers", **European Commission**, Comparative Paper, January 2012.

Kristina, Fleischer; "Successful Service Delivery Ways of Working With Employers", **Croatian Employment Service**, September 2013.

Kuddo, Arvo; "Employment Services and Active Labor Market Programs in Eastern European and Central Asian Countries", **The World Bank**, Social Protection & Labor Discussion Paper, No: 0918, October 2009.

Lippoldt, Douglas-Melvin Brodsky; **Public Provision of Employment Services in Selected OECD Countries: The Job Brokerage Function**, W.E. Upjohn Institute for Employment Research Press, 2004.

Loudan, Susanne; "Training Concept For Austrian PES Staff", **AMS Austria**, Brussels, September 2012.

Marshall, Alfred; **Principles of Economics**, 1890.

Mierina, Inta; “Survey About the PES Services for Employers”, **The Institute of Sociological Research**, March 2008.

Norman, Ulf; “Arbetsförmedlingen Employer Services”, 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme).

Norman, Ulf; “Arbetsförmedlingen’in İşveren Stratejisinde Geçen İfadelerin Açıklamaları”, 25.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme).

OECD; **Strengthening Public Employment Services**, G20 Employment Working Group Istanbul, Turkey, 2015.

Öz, Volkan; **Açık İş Oranının Seçilmiş Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde Hesaplanma Yöntemi ve Türkiye İçin Alternatif Bir Metodoloji Önerisi**, (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi), Türkiye İş Kurumu, Ankara 2013.

Pieterson, Willem; “Comparative Paper on Integrated Multi-Channelling”, **European Commission**, August 2011.

Pişkin, Ufuk; **Ticaret Hukuku**, Ankara Kariyer Yayınları, 2.Baskı, 2016.

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu.

Sienkiewicz, Łukasz; “Core Competences in PES, Entrance Requirements and On-going Professional Development: The Current Position”, **European Commission**, Discussion Paper, June 2013.

Sienkiewicz, Lukasz; “Job Profiles and Training for Employment Counsellors”, **European Commission**, 2012.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu.

Soudan, Pierre; “ACTIRIS Employers’ Services”, 17.11.2015, (e-mail yoluyla görüşme).

Sultana, R.G.-A.G.Watts; "Career Guidance in Europe's Public Employment Services- Trends and Challenges", **European Commission**, 2005.

Suner, Aslı-C.Cengiz Çelikoğlu; "Toplum Tabanlı Bir Çalışmada Çoklu Uygunluk Analizi ve Kümeleme Analizi ile Sağlık Kurumu Seçimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:2, 2010.

Süzek, Sarper; **İş Hukuku**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2009.

Tubb, Helen-Ellen Murray; “PES to PES Dialogue Report 2012-Dissemination Conference: Results from the Second Year of the PES to PES Dialogue Programme”, **European Commission**, October 2012.

Tubb, Helen-Isabelle Puchwein-Roberts-Helen Metcalfe; “PES to PES Dialogue Conference Targeted Services for Employers – Toolkit”, **European Commission**, April 2014.

Timor, Mehpare-U.Tuğba Şimşek; "Veri Madenciliğinde Sepet Analizi ile Tüketici Davranışı Modellemesi", **Yönetim Dergisi**, Yıl: 19, Sayı: 59, Şubat 2008.

Tureng Sözlük; http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/segmentation; “Segmentation” maddesi.

TÜİK; **Fiyat Endeksleri ve Enflasyon-Sorularla Resmi İstatistikler Dizisi-3**, Ankara, Şubat 2008.

TÜİK; Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2015, http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=21864.

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği.

Türkiye İş Kurumu Kanunu.

Türkiye İş Kurumu Yurtdışında İşe Yerleştirme Hizmetine Dair Yönetmelik.

Türkiye İş Kurumu; **2015 Yılı Şubat Dönemi Açık İş İstatistikleri Araştırması Sonuç Raporu**.

Türkiye İş Kurumu; **31.12.2012 Tarihli Genel Müdürlük Talimatı.**

Türkiye İş Kurumu; **8. Genel Kurul Raporu**, 2015.

Türkiye İş Kurumu; **İş Arayan - İşveren Memnuniyet Anketi Bilgi Notu**.

Türkiye İş Kurumu; İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı, **Yayınlanmamış Bilgi Notu.**

Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş Arayan ve İşverenlere Yönelik Hizmetler.**

Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmetleri**

Türkiye İş Kurumu; **İşlemler El Kitabı-İşgücü İstemi, Eşleştirme ve İşe Yerleştirme Hizmetleri.**

Türkiye İş Kurumu; **Mersin İnsan Kaynakları Grubu Bilgi Notu**.

Türkiye İş Kurumu; **Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Veri Sözlüğü**, 2015.

UWV Web Sitesi, "About Us" Bölümü, http://www.uwv.nl/overuwv/english/about-us-executive-board-organization/detail/about-us/our-promise.

Ücret Garanti Fonu Yönetmeliği.

VDAB; **Belgium- VDAB Country Fiche**, June 2014, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12569&langId=en, (31.01.2016).

Vergi Usul Kanunu.

WAPES, **Results and Perspectives of the WAPES Study 2014/15**, WAPES World Congress, İstanbul, 2015.

WAPES-IDB Survey, 2014.

Weber, Tina; "Effective Services for Employers: Forging Partnerships for the Future", **European Commission**, Thematic Paper, February 2012.

Weber, Tina; "Integrated Multi-Channelling in PES Services: Finding the Right Mix", **European Commission**, Thematic Paper, August 2011.

http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme.

http://help.surveymonkey.com/articles/tr/kb/What-is-Text-Analysis.

http://www.ams.at/en/public-employment-service-austria-ams/working-recruiting-studying/how-to-find-qualified-staff.

http://www.iskur.gov.tr/kurumsalbilgi/kurum/tarihce.aspx.

http://www.iskur.gov.tr/Portals/0/dokumanlar/isveren/10_soruda_isbasi_egitim_programi.pdf.

http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isarayan/isarama.aspx.

http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/kayit.aspx.

http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/tesvikler.aspx.

https://www.arbeitsagentur.de/web/content/EN/AboutUs/Duties/index.htm.

https://www.arbeitsagentur.de/web/content/EN/Press/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI738980.

https://www.kapsch.net/KapschGroup/press/kapschgroup/kag_151104_pr.aspx.

www.alo170.gov.tr.

ÖZGEÇMİŞ

04.11.1989'da Ankara'da dünyaya gelen Oğuzhan ÇAVDAR, ilköğrenimini Baldudak İlköğretim Okulu ve TEK İlköğretim Okulu'nda, orta öğrenimini ise Dr. Şerafettin Tombuloğlu Lisesi'nde tamamladı. 2011 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden mezun oldu. 2013 yılının Mart ayında Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü İstihdam Uzman Yardımcılığı görevine başladı. Halen Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı'nda görev yapmaktadır. Ayrıca Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde 2016 yılında başladığı Yüksek Lisans eğitimine devam etmektedir.