

KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANSIZLIĞI: İŞSİZ “İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARI”

Cemal İyem¹

ÖZET

İşsiz, iş ve meslek danışmanı olur mu? Ülkemizin alışılagelmiş en büyük sorunu olan işsizlik ile mücadelede kullanılması planlanan “iş ve meslek danışmanları” projesi işsizlik sorununu çözmek yerine, yeni işsizler ordusu yaratmıştır. Böyle bir süreç, hem işsizliği hem de toplumsal sorunların artmasını beraberinde getirmektedir. 2011 yılında başlatılan kurslar ve akabinde düzenlenen sınavlar ve mülakatlar sonucunda 2012 yılında hayata geçirilen “İş ve Meslek Danışmanlığı Projesi” ile ilk etapta yaklaşık 3800 iş ve meslek danışmanının ataması gerçekleştirilmiştir. İş ve meslek danışmanlığı en genel anlamıyla, bireylerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendilerine uygun iş/meslekler konusunda karar vermelerine yardımcı olunan bir süreç olarak tanımlanabilir. Ancak günümüze kadar geçen 3 yıllık zaman zarfında başka herhangi bir atama yapılmamıştır. Buna karşılık sınavlar ve mülakatlar devam etmektedir. Dolayısıyla günümüzde atama bekleyen “işsiz” İş ve Meslek Danışmanlarının sayısı yaklaşık olarak 10 bine ulaşmıştır. Bu çalışma ortaya çıkan bu yeni işsizlik sorunun temel nedeni olarak kamu sektöründeki “insan kaynakları plansızlığını” görmektedir. Bu bağlamda, çalışma, değişen kamu sektörü yapısına dikkat çekerek, kamu sektöründeki insan kaynakları plansızlığını iş arayan iş ve meslek danışmanları örneği ile açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmada araştırma yöntemlerinden nitel yöntem kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama yöntemi olarak da “yapılandırılmamış mülakat tekniği” uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Planlaması, İş ve Meslek Danışmanlığı, Kamu Sektörü, İşsizlik, İnsan Kaynakları Yönetimi

¹ Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
(ciyem@sakarya.edu.tr)

HUMAN RESOURCE UNPLANNING IN PUBLIC SECTOR: UNEMPLOYED “JOB AND VOCATIONAL COUNSELLORS”

Cemal İyem

ABSTRACT

How is it possible that a job and vocational counsellor is unemployed? The Project of “job and career counselor” which was aimed at solving the usual unemployment problem in our country has created a new army of unemployed instead. Such a process has brought about an increase in both unemployment and social problems. In 2011, the courses were held. After that, the candidates had exams and interviews. Following these procedures, 3800 job and career counselors were appointed in 2012. In its broadest sense, job and career counseling is the process in which people are provided guidance in choosing the best job according to their interests and abilities. However, since 2012 there have not been any further appointments. On the other hand, exams and interviews have been going on. Thus, the number of unemployed “job and career counselor” has risen to nearly 10000. This study regards the main reason of this newly unemployment problem in public sector as “bad planning in human resources.” In this sense, the present study aims to point out the changing public sector structure. It also aims to exemplify the bad planning in public sector with the case of “job and career counselors”. The present study was conducted in qualitative design. To collect the data, unstructured interview technique was used.

Keywords: Human Resource Planning, Job and Vocational Counseling, Public Sector, Unemployment, Human Resource Management

GİRİŞ

Dünyada birçok ülkede olduğu gibi ülkemiz Türkiye’de de işsizlikle mücadelede kullanılan aktif istihdam programları arasında yer alan en önemli uygulama olarak iş ve meslek danışmanlığı hizmeti gösterilebilir. Özellikle İŞKUR tarafından iş ve işçi arayanlara yönelik bir rehberlik hizmeti sunmayı amaçlayan bu uygulama ile “doğru iş – doğru eleman” eşleşmesi yapılarak, istihdam kaynaklı sorunları en aza indirmek hedeflenmektedir. Bu doğrultuda Avrupa Rehberlik Merkezi (Euroguidance) aracılığıyla, iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin tanıtımı ve paydaşlarla işbirliği imkânlarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Avrupa Rehberlik Merkezi (Euroguidance) tarafından yayınlanan “İş ve Meslek Danışmanlığı Faaliyetlerinin Yürütülmesi Usul ve Esaslarına İlişkin İşlemler El Kitabı”nda İş ve Meslek Danışmanı “Öğrencilerin meslek seçimlerine, Kuruma 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 kişi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Yine İş ve Meslek Danışmanlarının iş tanımları ve iş gerekleri 25/06/2003 tarih ve 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu’nun 3’üncü ve 9’uncu maddeleri ile 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu’nun 48’inci maddesi, 24/05/2011 tarihli İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Standardı (MYK) (EK:1), 19/07/2011 tarihli İş ve Meslek Danışmanı Ulusal Yeterliliği (MYK) (EK:2), 657 sayılı Kanunun 4/B maddesi ve 06/06/1978 tarih ve 7/15754 sayılı Kararnamenin 14. maddesi, Türkiye İş Kurumu Görev Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğinin 11 ve 23. Maddeleri, Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) tarafından onaylanmış olan İş ve İşçi Bulma Servisi Kurulması Hakkındaki 88 sayılı Sözleşmenin 6. maddesi, Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) tarafından onaylanmış olan İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Mesleki Eğitim ve Yönlendirmenin Yeri Hakkındaki 142 sayılı Sözleşmenin 3/1 ve 3/2. maddesi ve Avrupa Sosyal Şartının 1.bölümün 9. maddesi ile 2. bölümünün 1/4. maddelerinden hareketle düzenlenmiştir (Euroguidance, İş ve Meslek Danışmanlığı Faaliyetlerinin Yürütülmesi Usul ve Esaslarına İlişkin İşlemler El Kitabı).

İş ve Meslek Danışmanlığı mesleğine yönelik gerekli düzenlemelerin başkanlığı ve sekreteryası Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı adına Avrupa Rehberlik Merkezi tarafından yürütülen Meslek Danışma Komisyonu (MEDAK) tarafından yapılmaktadır. Komisyonun protokol tarafları: Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve

Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Kurumu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Kalkınma Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’dır. Dolayısıyla devletin istihdama yönelik birçok önemli kurumunun yer aldığı bu oluşumda, iş ve meslek danışmanı istihdamı konusunda da önemli kararlar alınmaktadır.

Ancak temel görevi meslek seçme aşamasında olan, mesleki yetkinliklerini geliştirmek isteyen, mesleğini veya işini değiştirmeyi düşünen, meslek edinme veya iş seçmede güçlükleri olan, mesleki/işe uyum problemleri yaşayan bireyler ile işverenlere danışmanlık hizmeti vermek olan iş ve meslek danışmanlarının kendileri bu problemlerle karşı karşıya kalmaktadır.

Bunun temel nedeni olarak da devletin hangi nitelikte, hangi zaman diliminde, hangi birimlerde, ne kadar iş ve meslek danışmanını istihdam etmesi gerektiği yönündeki sorulara net cevaplar bulamaması gösterilebilir. Başka bir ifade ile devletin iş ve meslek danışmanlığı konusunda doğru bir insan kaynakları planlaması yapamaması, temel görevi iş arayanlara iş bulmak olan iş ve meslek danışmanlarının kendileri için iş aramasını beraberinde getirmiştir. Bu çalışmada kamuda insan kaynakları planlamasının önemine dikkat çekilerek, “İşsiz İş ve Meslek Danışmanları” gerçeği ele alınacaktır.

İlk bölümde insan kaynakları planlaması bağlamında kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra, ikinci bölümde, nitel araştırma yöntemleri ve veri analiz yöntemlerinden “mülakat” tekniği kullanılarak, “iş ve meslek danışmanlığı” mesleği derinlemesine incelenecektir. Dolayısıyla çalışmanın ikinci bölümünde iş ve meslek danışmanı olabilmek için atama bekleyen kişilerle biçimlendirilmemiş mülakat tekniği kullanılarak yapılan görüşmelerden elde edilen verilere yer verilecektir.

1.BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

1.1. Kavramsal Çerçeve

Attwood (1989: 12) insan kaynakları planlaması kavramını örgütün gelecekteki performansını maksimize etmek için, insan arz ve talebindeki muhtemel etkileri analiz etme süreci olarak açıklamıştır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu nicelik ve nitelik yönün-

den yeterli, geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Gündoğdu ve Devocioğlu, 2009). Genel olarak insan kaynakları planlaması şimdiki ve gelecekteki insan kaynağının nitelik ve nicelik bakımından ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Aslında insan kaynakları planlaması kavramını iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki insan kaynakları planlamasının makro düzeyde ele alınarak toplumsal bazda değerlendirilmesi, ikincisi ise insan kaynakları planlamasının mikro açıdan değerlendirilerek örgütsel düzeyde ele alınmasıdır (Akçakaya, 2010: 121). Makro anlamda insan kaynakları planlaması, bir ülkenin sahip olduğu işgücünün nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi sürecidir. Mikro anlamda insan kaynakları planlaması ise örgüt bazında, örgütün sahip olduğu en önemli üretim faktörü olan insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması durumudur. Ancak burada temel olan makro ve mikro insan kaynakları planlaması anlayışının birbiriyle uyum içinde olmasıdır. Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları planlaması örgütler/kurumlar (gerek özel sektör, gerekse kamu sektörü) için vazgeçilmez temel bir fonksiyondur.

Günümüzde çalışma hayatında insan kaynakları planlaması fonksiyonunun önemi o kadar belirgin hale gelmiştir ki artık örgütler/kurumlar “İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Uzmanı” arayışı içine girmişlerdir (bknz. kariyer.net). Bu durum her ne kadar özel sektör için ifade edilse de, kamu sektöründe de benzer bir ihtiyacın olduğu göz ardı edilmemelidir. Özellikle dünya ekonomisinde 1960’ların sonları 1970’lerin başlarından başlayarak 1980’lerde daha da belirginleşecek biçimde hizmet sektörünün ön plana çıktığı söylenebilir. Hizmet sektörünün ulusal düzeyden küresel düzeye geçmesi, daha geniş kapsamlı kamusal yükümlülükler anlayışından sınırlı kamusal yükümlülüklerle doğru bir kayışı da beraberinde getirmiştir. Bu durum aslında devletin küçülerek, özelleştirmeye yönelik uygulamaların ön plana çıkmasını da beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler kamu kuruluşlarında geleneksel yönetim ve hizmet üretme anlayışlarının sorgulanmasına ve hizmette etkinlik, verimlilik, yaratıcılık, katılımcılık gibi kavramların ön plana çıkmasına neden olmuştur (Gündoğdu ve Devocioğlu, 2009).

Dolayısıyla kamu sektöründe de hizmetin kalitesinin artırılması için daha nitelikli, vasıflı çalışanlara sahip olabilmek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda kamu kaynaklarının verimli ve rasyonel kullanılması kamu sektöründe gerekli olan hizmetlerin üretilebilmesi adına ihtiyaç duyulan nitelikte, sayıda,

unvanda personelin istihdamının sağlanabilmesi yönünde yapılan çalışmaların en önemlisi “norm kadro” çalışmasıdır. Aslında Osmanlıdan, Cumhuriyet dönemine yeniden yapılanma (reform) gereksiniminin hep gündemde olduğu görülmektedir. Ayrıca bazı dönemlerde bu çalışmalar çok hız kazanmasına rağmen, maalesef bir istikrar yakalanamamıştır. Kamu sektöründe etkin iş analizi, işe alım, insan kaynakları planlaması, kariyer yönetimi, performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkin ve verimli işletilememesi, kamu kurumlarında ciddi bütçe açıklarının oluşmasını da beraberinde getirmiştir. Ancak burada en önemli rolü kamu kurumlarındaki insan kaynakları plansızlığı almaktadır. İnsan kaynakları planlamasını sadece matematiksel boyutu ile değerlendirmek bizleri ciddi bir yanılsamanın içine sokar. İnsan kaynakları planlaması aynı zamanda, kurumları etkileyebilen teknolojik değişimlerde ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları önceden tahmin edilmesi sürecidir. İnsan kaynakları planlaması yeni personelin tedariki ve geliştirilmesinden, örgüt içinde iş görenlerin yerlerinin değiştirilmesi, işten çıkarma veya iş gören sayısında kesintiye gitmek ya da doğru iş - doğru işgücü eşleşmesi yapmaya kadar çok yönlü bir yapıyla sahiptir. İnsan kaynakları planlaması, örgütsel planlama sürecinin bir parçasıdır (Gündoğdu ve Devocioğlu, 2009). Aslında tüm örgütler sistemsel olsun ya da olmasın insan kaynakları planlamasını bir şekilde uygulamaktadırlar. Bayraktaroğlu'nun (2003: 41) ifade ettiği gibi örgütler çalışanlardan en etkili, verimli bir şekilde yararlanabilmek, iş doyumunu daha fazla ve daha gelişmiş bir işgücüne sahip olabilmek ve çalışanlara daha adil, eşitlik sağlayan bir çalışma ortamı kurabilmek için, tüm işletmeler işgücü planlamasına ihtiyaç duymaktadırlar. Sonuçta personel alımlarında izlenen yanlış politikalardan, doğru iş - doğru işgücü eşleşmesi yapamamaktan, işgücü arz ve talebi arasında bir denge kuramamaya kadar birçok faktör gerek kamu gerekse özel sektördeki kurumların karşılıklarına bir maliyet unsuru olarak çıkmaktadır (Bechet, 2002).

Her ne kadar kamu kurumlarında norm kadro çalışmalarıyla birlikte bu maliyetler minimize edilmeye çalışılsa da, işgücü planlaması devamlılık arz eden dinamik bir süreçtir (Bechet, 2002). Kamu sektöründeki istikrarsızlık olgusu bu uygulamaların başarısını direkt etkilemektedir. İnsan kaynakları planlamasının tarihsel süreci incelendiğinde ilk uygulamalarının 2. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel seviyede etkin bir işgücü planlamasına ihtiyaç duyan İngiltere’de ortaya çıktığını söylemek yanlış olmaz. ABD’de insan kaynakları planlaması daha eskilere dayansa da sadece üst düzey yönetici

gelişimine yönelik uygulamalarla sınırlı kalındığından 1960'lı yıllara kadar insan gücü planlaması ile ilgili bilgilere personel yönetimi literatüründe pek rastlanılmamaktadır. 1960'lı yılların son dönemlerinde Almanya'da büyük ölçekli örgütlerde "personel planlaması" adı altında bir birim oluşturulmaya çalışılmıştır. Özellikle personel giderlerinin işletmenin genel maliyet içindeki payının artması, söz konusu örgütleri genel planlama içinde personel planlamasına ayrı bir önem vermeye itmiştir (Akçakaya, 2010: 125).

Ülkemizdeki durumu incelediğimizde, Türkiye'de işgücü piyasasının genel özellikleri dönemsel olarak farklılık göstermektedir. 1990'lı yıllarla beraber yüksek nüfus artışı, vasıf düzeyi düşük ya da yarı vasıflı işgücü, sürekli genişleyen bir enformel sektör, ekonomideki ağırlığı giderek azalan ve verimliliği düşük tarım sektörü, başta gençlerde olmak üzere yüksek işsizlik oranları ve işgücüne katılım oranı düşük kadın nüfus göze çarpmaktadır (Bulutay, 1995: 61). Ayrıca, Türkiye'de sık sık yaşanan ekonomik krizler, sektörel değişim ve özelleştirme gibi gelişmeler işgücü piyasasında yaşanan sorunlara yenilerini eklemektedir. 2000'li yıllarla beraber göreceli olarak bir iyileşmeden bahsedilse de özellikle kamu kurumlarının en önemli üretim faktörü olan insan kaynağını etkin, verimli ve planlı kullanamamaları bu seferde genç, eğitilmiş, nitelikli işsizlerin sayısında artışa neden olmuştur. Tabii ki genel işsizler içerisinde bu grubun sayısının artmasının birçok farklı nedeni bulunmasına karşın, bu çalışma bu nedenlerin en başında kamu kurumlarının etkin bir insan kaynakları planlaması yapamamasının olduğunu iddia etmektedir. Özellikle üniversite mezunu KPSS'ye girmiş ve atama bekleyen işsizler ordusu bu iddiamızın en temel argümanıdır. Türkiye işgücü piyasasının en önemli özelliklerinden biri yüksek nüfus artışıdır. 2013 yılı itibarıyla ülkemizin nüfusu 76 milyon 667 bin 864 kişi, ortanca yaşı ise 30,4'tür (TÜİK).

Aşağıdaki tabloda bu durum daha detaylı bir şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, yıllara göre çalışma çağındaki nüfus sürekli bir artış içindeyken, işgücüne katılım oranı ve işgücüne dahil olmayanların sayısında azalış görülmektedir. Bu durum bize çalışma çağındaki nüfusu kullanabilecek istihdam artışının sağlanamadığını göstermektedir. Bu bağlamda ülkemizde işgücü piyasasının en önemli sorunu, Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi yüksek işsizlik oranlarıdır. Türkiye'de işsizlik en çok gençleri (özellikle eğitilmiş gençleri) etkilemekte ve genç işsizlerin yetişkin işsizlere oranının neredeyse 2 katı olduğu görülmektedir. Bugün her 4 dört gençten 1'inin atıl durumda olduğu tespit edilmiştir (Pirler, 2007: 149). Bu durum, büyük ölçüde, meslek eğitimi ile bu alandaki nitelik sorunlarından

kaynaklanıyormuş gibi görülse de temel sorun kamu ve özel sektör taraflarının insan kaynakları planlaması yapamayarak işgücü arzı ve talebi arasındaki dengeyi sağlayamamasıdır. Bu kaygı neticesinde Uluslararası Çalışma Örgütü, 2013 yılı istihdam programının temeline genç işsizlikle mücadele politikasını yerleştirmiştir.

Tablo 1. Türkiye’de Nüfus, İşgücü ve İşgücüne Katılım Oranları

	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (bin)	İşgücü (bin)	İşgücüne katılma oranı (%)	İşgücüne dahil olmayanlar (bin)
1990	35 601	20 150	56,6	15 451
1995	41 175	22 286	54,1	18 890
2000	46 211	23 078	49,9	23 133
2005	48 359	22 455	46,4	25 905
2006	49 174	22 571	46,3	26 423
2007	49 994	23 114	46,2	26 879
2008	50 772	23 805	46,9	26 967
2009	51 686	24 748	47,9	26 938
2010	52 541	25 641	48,8	26 901
2011	53 593	26 725	49,9	26 867
2012	54 274	27 339	50,0	27 385
2013	55 608	28 271	50,8	27 337

Kaynak: TÜİK, Hane Halkı İşgücü Anketleri İnternet Veri Tabanı

Erdoğan ve diğerlerinin (2014) “Sakarya İli Üniversite Mezunu Genç İşsizliği” başlıklı hazırladıkları projede anket uygulanan üniversite mezunu gençlere kendilerine yeniden bir imkan verilse hangi bölümde okumak istediklerine yönelik yöneltilen soruya verdikleri cevap aslında içinde bulunduğumuz tabloyu çok net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere üniversite mezunu gençler ellerinde yeniden bir fırsat olsa sağlık, elektrik – elektronik mühendisliği, öğretmenlik, makine mühendisliği, mimarlık, hukuk, inşaat mühendisliği gibi mezun olduktan sonra daha rahat iş bulabileceklerini düşündükleri bölümleri tercih ettikleri görülmektedir. Konunun ilginç tarafı ankete katılanların hiçbiri tarih, coğrafya, biyoloji, felsefe vb. bölümleri okumayı istememeleridir. Yine bu durumun en temel nedeni olarak üniversitelerin bu bölümlerinden mezun olanların iş bulmada karşılaştıkları zorlukların olduğunu söylemek yanlış olmaz. Tam da bu noktada hem genel işsizlik sorunuyla mücadele etmek hem de özellikle bu bölümlerden (biyoloji, coğrafya, tarih, felsefe vb.) mezun olanlara istihdam imkanı sağlamak amacıyla devlet “iş ve meslek danışmanlığı” adı altında yeni bir meslek yaratma çabası içerisine girmiştir.

Tablo 2: İmkân Verildiğinde Tekrar Okunmak İstenen Bölümler Dağılımı

Bölümler	Frekans	%
Sağlıkla ilgili bir bölüm	54	23,2
Elektrik- Elektronik mühendisliği	19	8
Öğretmenlik (okul öncesi, tarih, bilgisayar, beden eğitimi)	15	6,5
Makine mühendisliği	14	5,9
Mimarlık	12	5,2
Hukuk fakültesi	12	5,2
İnşaat mühendisliği	10	4,3
Mühendislik fakültesi	8	3,4
Güzel sanatlar müzik, heykel, modelist, resim	6	2,4
Rehberlik ve psikolojik danışmanlık	5	2,1
İktisat	5	2,1
İşletme	5	2,1
Bilgisayar mühendisliği	5	2,1
Endüstri mühendisliği	4	1,7
Mekatronik	4	1,7
Türk dili ve edebiyatı	3	1,3
Çocuk gelişimi	3	1,3
Psikoloji	3	1,3
Halkla ilişkiler	3	1,3
Eğitim fakültesi	2	0,8
Matematik	2	0,8
Kamu yönetimi	2	0,8
Uluslararası ilişkiler	2	0,8
Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri	2	0,8
İnsan Kaynakları Yönetimi	2	0,8
Dış ticaret / bankacılık, sigortacılık	2	0,8
Muhasebe	2	0,8
Bilgisayar programcılığı	2	0,8
Kimya mühendisliği	2	0,8
Sosyal hizmetler	2	0,8
Polis Meslek Yüksekokulu (....)	2	0,8
Diğer	22	9,3
Toplam	236	100

Özellikle küreselleşme sürecinde yaşanan gelişmelerin işgücü piyasalarını da önemli derecede etkilediğini buna bağlı olarak işsizlik ve istihdam sorunun tüm ülkelerin öncelikli gündemi haline geldiğini ifade etmiştik. Bu bağlamda yaşanan değişim ve gelişmeler, işletmelerin nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaçlarını arttırırken, bu ihtiyaca cevap verecek sayı ve nitelikte işgücünün yetiştirilmesi için istihdam ve eğitim politikalarının birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesi büyük önem kazanmıştır (Özdemir ve Çetinkaya,

2012). Ancak istihdam yaratmada yürütülen yanlış politikalar neticesinde artan işsizlik sorununa çözüm üretmek eğitim-istihdam ilişkisinde dengeyi sağlamak için Türkiye’de iş ve meslek danışmanlığı adında yürütülen hizmetlerin son yıllarda önemi artmış ve üzerinde çok fazla tartışılır hale gelmiştir.

“İş arayanların ve iş bulmak amacıyla meslek edinmek, mesleklerini geliştirmek ya da değiştirmek isteyenlerin özellikleri ile işin ve mesleğin gerektirdiği nitelik ve şartları karşılaştırarak, bireyin istek ve durumuna en uygun işi veya mesleği seçmesi, seçtiği meslekle ilgili eğitim imkânlarından yararlanması, işe yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması konusunda sistemli olarak yardım edilmesi” (İŞKUR, 2014: 70) olarak tanımlanan iş ve meslek danışmanlığı hizmeti Türkiye’de 1991 yılında hayata geçmiştir. Alman Çalışma Kurumu ile birlikte yürütülen, “İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun Reorganizasyonu Projesi” çerçevesinde 5 ilde İş ve Meslek Danışmanlığı Servislerinin kurulmuş ve hizmet içi eğitim alan farklı unvanlardaki yaklaşık 400 personel tarafından bu hizmet verilmiştir. 2011 yılında Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından Standart ve Yeterliliği hazırlanmış ve “İş ve Meslek Danışmanlığı Mesleki Yeterlilik Belgesi” sahibi kişiler tarafından profesyonelce verilmek üzere revizesi yapılmıştır (İŞKUR, 2015: 3). Böylece iş ve meslek danışmanlığı ilk defa bir meslek olarak tanımlanmış ve İŞKUR hizmetinin etkinliğinin artırılması amacıyla 2012 ve 2013 yıllarında kademeli olarak 4000’e yakın iş ve meslek danışmanı istihdam etmiştir. 2014 yılsonu itibarıyla 3.823 iş ve meslek danışmanı ile danışmanlık hizmetleri sürdürülmektedir (İŞKUR, 2015: 43).

Bursa İŞKUR İl Müdürlüğü bünyesinde “İş ve Meslek Danışmanı” olarak görev yapan personelin genel karakteristiklerini ve çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunları ortaya koymayı ve değerlendirmeyi amaçlayan bir çalışmanın sonucunda; Bursa’da görev yapan iş ve meslek danışmanlarının iş hayatına henüz katılanlardan oluştuğu ve iş ve meslek danışmanlarının bu mesleği tercih etme nedenleri arasında “uzun süre işsizlik sürecinden sonra bu meslekte çalışmak zorunda kalmak” ve “hayalindeki mesleğe atanamak” gibi sorunların yer aldığı tespit edilmiştir (Emirgil vd., 2014: 159).

Ayrıca, bu mesleğin Türkiye’de yeni ve kariyer şansı yüksek bir meslek olması da iş ve meslek danışmanlarının bu mesleği seçmeye karar vermede belirleyici olmuştur. Söz konusu nedenler bu mesleğin, uzun süreli işsizler ve eğitilmiş genç işsizler tarafından da tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların mezun oldukları üniversiteler çeşitlilik gösterirken, mezun oldukları fakülteler açısından incelendiğinde Fen-Edebiyat Fakültesi’ndeki

yoğunlaşma olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan danışmanların çoğunluğu, bu mesleğe ilişkin görevlerde fakülte ve bölüm farkının önemli olmadığını belirtmişlerdi (Emirgil vd., 2014: 159).

İş ve meslek danışmanlığı mesleğinin, meslekte görevli kişiler tarafından nasıl algılandığını ve meslek ile ilgili Türkiye'ye özgü dinamikleri ortaya çıkarılmayı amaçlayan ve sekiz iş ve meslek danışmanı ile yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre (Aca vd., 2013), katılımcıların bu mesleği seçmelerindeki en önemli nedenin, "İŞKUR'a başvuran işsizlere yardımcı olmak" olduğu belirtilmiştir. Diğer yandan, bu mesleği seçmelerindeki ikincil neden ise, "fakültelerinden mezun olduktan sonra kendi alanları ile doğrudan bağlantılı bir iş bulamamaları" ve "uzun süreli işsizlik süreci sonrası iş ve meslek danışmanı olarak çalışmak istemeleri"dir. Katılımcıların karşılaştıkları en büyük sorun kariyer hedeflerindeki gerilemeler ve maddi kayıplar olarak tespit edilmiştir. Gelecek ile ilgili beklentiler açısından, bu mesleği kalıcı bir iş olarak görmelerine rağmen yaşadıkları hak kayıpları ve maddi dezavantajlar nedeniyle belirsizlik süreci yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu belirsizlik sürecinin, mesleklerine yönelik bağlılıkları yüksek olmasına rağmen iş tatminlerini düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Özellikle kamu sektöründeki insan kaynakları plansızlığı yaşanan bu sorunların her geçen gün daha da artmasını beraberinde getirmiştir. Ülkemizde kamu kurumlarında gerekli iş analizlerinin (iş tanımı, iş gereği, iş envanterleri) yapılamaması, doğru iş – doğru işgücü eşleşmesinin sağlanamaması, işgücü arzı ve talebindeki dengesizlikler (ya haddinden fazla işgücünün istihdam edilmesi ya da ihtiyaç duyulan pozisyonlara gerekli nitelikte işgücünün bulunamaması) yaşanan sorunların en temel göstergeleridir.

Hiç kuskusuz kamu ve özel sektörde örgütlerin başarısı, iyi bir düzenleme ve kadrolama ile birlikte bu düzenin ve kadrosal isteklerin gereklerine göre yürütülecek bir uygulamaya bağlı bulunmaktadır (Karacan, 2009; 34). Bu yüzden insan kaynakları planlaması uygulamalarının en önemli amacı, gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır. Yine insan kaynakları planlaması gerek kamu gerekse özel sektördeki örgütler için en etkin kadronun belirlenip, iş tanımları ile uygun elemanların seçilmesi ve bu sayede teşkilatın amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesini sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlamasının yapılmadığı bir yerde istihdamın bütün boyutları ile ilgili ciddi sorunların olması kaçınılmazdır.

Dolayısıyla bu çalışmada kamuda yaşanan istihdam sorunlarını ortadan kaldırmak için geliştirilen "iş ve meslek danışmanlığı" mesleğinin aslında

doğru bir insan kaynakları planlaması yapılamamasına bağlı olarak nasıl kendi içinde başlı başına bir sorun haline dönüştüğü ele alınmıştır.

2. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, BULGULAR, DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırma genel istihdam ve işsizlik sorunlarına bir çözüm olarak oluşturulan iş ve meslek danışmalığı mesleğinin kendi içinde nasıl daha büyük sorunlar ortaya çıkardığını tartışmayı amaçlamaktadır. Bu tartışmayı yürütürken de sadece sorunun tespiti değil, nedenleri ile de ilgilenerek; bu nedenlerden kamu sektöründeki insan kaynakları plansızlığı boyutuna da dikkat çekilmiştir.

Araştırmada tanımlayıcı/betimleyici bir yöntem kullanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak yapılandırılmamış mülakat tekniği kullanılarak, iş ve meslek danışmanı olabilmek için gerekli sınavlar ve mülakatlarda başarılı olup, atama bekleyen kişilerin durumlarının detaylı olarak analizi sağlanmıştır. Özellikle katılımcıların emek piyasasındaki konumları ile ilgili olarak benzerlik ve farklılık dereceleri incelenmiştir.

Araştırmanın kapsamını atama bekleyen iş ve meslek danışmanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni hakkında net bir rakam verilememekle birlikte İŞKUR’dan, ulusal medyadaki haberlerden elde edilen bilgiler ışığında Mart 2015 tarihi itibarıyla 10.000 dolayında atama bekleyen iş ve meslek danışmanın var olduğu ifade edilebilir. Bu evren içinden çalışmanın yürütüldüğü süre içerisinde ulaşılan 10 kişi ile biçimsel olmayan / yapılandırılmamış, derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 2-3 saat sürmüştür. Görüşmeler araştırmaya katılan kişiler ile “skype” aracılığı ile canlı olarak web-cam üzerinden yapılmıştır. Katılımcılara neden iş ve meslek danışmanı olmak istedikleri, atanamamalarının temel nedenleri ve atanamamalarının üzerlerinde yarattığı psikolojik etkilere yönelik biçimlendirilmemiş, tamamen görüşmenin gidişatına bağlı olarak şekillenen sorular yöneltilmiştir. Yapılandırılmamış/biçimsel olmayan mülakat yönteminin kullanılmasının temel nedeni görüşmelerin samimi bir sohbet havasında yürütülerek, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri ve buna bağlı olarak da gerçek düşüncelerini aktarmalarını sağlamaktır.

Araştırmanın sınırlılıklarına bakıldığında, en temel kısıt olarak, net bir ana kütle belirlenememesi gösterilebilir. Bir diğer önemli kısıt ise gö-

rüşme yapılan kişi sayısının az olmasıdır. Çalışmanın bir makale olmasına bağlı olarak, zaman kısıtı ve yapılan görüşmelerin uzunluğu maalesef örneklem sayısının da az olmasını beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla çalışma genelleme yapmak ve bir son söz söyleme iddiasında değildir. Bu çalışmanın amacı son günlerde yazılı ve görsel medyanın gündemine tuttuğu popüler bir konuyu farklı yönleriyle ele alarak, akademik alana taşımak ve bundan sonraki çalışmalar için bir bakış açısı sağlamaktır.

2.2. Bulgular

Mülakat sorularından hareketle 2 ana tema belirlenmiştir:

1-İşsizlik ve Umutsuzluk

2-Plansızlık

Bu temalardan hareketle görüşme yapılan kişilerin emek piyasasındaki konumları ile ilgili olarak benzerlik ve farklılık dereceleri incelenmiştir. Görüşme yapılan 10 çalışan A, B, C, D, E, F, G, H, K, L olarak kodlanmıştır. Çalışma kapsamında atama bekleyen iş ve meslek danışmanları ile yapılan yapılandırılmamış/biçimsel olmayan mülakatlardan elde edilen bulgular şu şekildedir:

Tema1: İşsizlik ve Umutsuzluk

A kişisi	İş ve meslek danışmanlığı sınavları sürekli, Bakanlık onayıyla yapılıyor. Sınavlarda başarılı oldum ancak 2 yıldır işsizim , atama bekliyorum.	İŞSİZLİK
B kişisi	İş ve meslek danışmanlığı mesleğini ilk duyduğumda tam bana göre bir meslek dedim. Çünkü daha önceleri yanlış üniversite bölümü okumamdan dolayı uzun süre iş aradım. İşsiz halinden anlarım. İş ve meslek danışmanlığı mesleği ile işsizlere danışmanlık yapacağım için çok sevindim. Gerekli sınav ve mülakatları da kazanmama rağmen maalesef ben hala işsizim. Muhtemelen işsiz kalmaya da devam edeceğim.	İŞSİZLİK VE UMUTSUZLUK
C kişisi	Artık ailemden destek almaktan utanıyorum. Bir umutla iş ve meslek danışmanlığı sınavına girdim. Ne danışmanlığı? Benim işim yok ki iş arayanlara danışmanlık yapayım.	İŞSİZLİK
D kişisi	İş ve meslek danışmanlığı sınavı tamamen aldatmaca, birileri bundan para kazanıyor. Sınavlarda başarılı oldum ama uzun zamandır işsizim.	İŞSİZLİK
E kişisi	İşsiz iş ve meslek danışmanıyım. Millet artık bizimle dalga geçiyor. Kaldırım mühendisliği gibi, iş arayan iş ve meslek danışmanı, artık hiç şansımın olduğunu düşünmüyorum.	İŞSİZLİK VE UMUTSUZLUK
F kişisi	Umudum yok. İş arayan iş ve meslek danışmanları olarak tarihe geçmişizdir.	İŞSİZLİK VE UMUTSUZLUK
G kişisi	Devletin işsizliği çözmek için ürettiği politika kendi içinde iflas etti, işsizler ordusu yarattı. İş arayan iş ve meslek danışmanı mı	İŞSİZLİK

	olurmuş? Millete gülerler.	
H kişisi	İş ve meslek danışmanları olarak atama mağduruyuz. Farklı illere gidip sınavlara ve mülakatlara katılmak için yok canımla birçok harcama yaptım. Başarılı olmama rağmen şu anda ihtiyaç yok diye bekletiliyoruz. İşsizim ve artık umudumu da kaybettim.	İŞSİZLİK VE UMUTSUZLUK
K kişisi	İşsizim , yaş sınırındayım. Eğer 2015’de de atama yapılmazsa yandım.	İŞSİZLİK
L kişisi	İş ve meslek danışmanı oldum işsiz kaldım . Keşke bunun için verdiğim enerjiyi başka bir işe verseydim.	İŞSİZLİK

Atama bekleyen iş ve meslek danışmanları yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, kendilerinin işsiz olduğuna dikkat çekmektedirler. Hatta birtakım çevreler tarafından alay konusu haline geldiklerini ifade ederek, işsizlik duygusunun kendi üzerlerinde yarattığı olumsuzlukları da belirtmektedirler.

Tema2: Plansızlık

A kişisi	Madem atama yapılmayacak, o zaman bu kadar iş ve meslek danışmanlığı sınavları neden yapıyor?	PLANSIZLIK
B kişisi	Devlet ne kadar iş ve meslek danışmanına ihtiyaç duyduğunu bilmiyor mu? Evet bence bilmiyor, asıl sorun bu zaten.	PLANSIZLIK
C kişisi	Bu kadar sayıda iş ve meslek danışmanları nerede istihdam edilecek? Bununla ilgili bir planlama maalesef yok görünüyor.	PLANSIZLIK
D kişisi	Ben biyoloji mezunuyum. Çok kısa sürede verilen eğitimle ne kadar başarılı iş ve meslek danışmanı olabilirim. Daha bu mesleğin tam olarak görev ve sorumluluklarını bile bilmiyorum. İşin en kötü tarafı da bu iş için uygun muyum bunu da bilmiyorum.	PLANSIZLIK
E kişisi	Önce kendimiz bir iş bulalım da sonra iş arayanlara danışmanlık yapalım. Bu ne kadar plansız bir iş.	PLANSIZLIK
F kişisi	Acaba devlet hangi sayıda, nitelikte iş ve meslek danışmanına ihtiyacı olduğunu belirlemiş midir? Gerçi belirlemiş olsa bu kadar işsizler ordusu iş ve meslek danışmanları olmazdı. Yazık emeklere...	PLANSIZLIK
G kişisi	Sınavın maliyeti 1000 TL’den fazla umut tacirliği yapacağımıza planlama yapın.	PLANSIZLIK
H kişisi	Bir taraftan işsizlik artıyor. Bir taraftan iş ve meslek danışmanları atama bekliyor. Atananlarda çok sağlıksız koşullarda (bir masada 2-3 kişi oturmuş) şeklinde çalışıyor. Kimse ne yapacağımı tam olarak bilmiyor.	PLANSIZLIK
K kişisi	Sınava giriyoruz kazanıyoruz. Bırakın atama yapmayı, daha biz beklerken bir de yeniden sınav açıyorlar.	PLANSIZLIK
L kişisi	Atama bekleyen binlerce kişi varken; yeni sınav açmayın yeter. Bu ülkede kaç kişi iş arıyor? Onlara sağlıklı bir danışmanlık hizmeti verebilmek için ne kadar iş ve meslek danışmanına ihtiyaç var? İş ve meslek danışmanı olmak için verilen eğitim ne kadar yeterli? Bence önce bu sorulara cevap verilmesi gerekiyor.	PLANSIZLIK

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere iş ve meslek danışmanlarının iş arama/atanamama süreçlerinin doğru bir insan kaynakları planlaması yapamamakla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’de bazı alanlarda yeterli miktarda vasıflı eleman bulunamazken, bazı alanlarda ihtiyacın çok üzerinde vasıflı eleman yetiştirildiğini ve bunların da işsizlikle karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Türkiye’de yarım milyona ulaşan işsiz İİBF mezunu bulunmakta ve yılda bunların yüzde birine bile kadro sunulmamaktadır. Bu problemin yaşandığı bir başka örneği de İş ve Meslek Danışmanları oluşturmaktadır. İş ve Meslek Danışmanları dört yıllık üniversiteden sonra, “Yeterlilik Belgesi” alabilmek için sınava girmek ve sertifikayı alıp KPSS’de başarılı olanlar atanmak için beklemektedirler. Bugün 3.823 kişi istihdam imkanı bulabilmiş, ancak sayıları 10 bini aşan sertifikalı kişiler işsiz kitlesine dahil olmuştur. 10 bini aşan söz konusu kitle bir işe yerleştirilemediği halde yeni sınav açılması büyük bir plansızlığı göstermekte ve bu kişilerin her geçen gün sayıları arttığı için işe yerleşmeleri daha da zorlaşmaktadır (Tüylüoğlu, 2015). Anlaşılacağı üzere işsize çare olması için hayata geçirilen İş ve Meslek Danışmanlığı, çözülmesi gereken bir işsizlik sorunu haline gelmiştir.

Ayrıca İş ve Meslek Danışmanlığı sertifikasına tüm lisans mezunlarının alabilmesi, bu işin atanamayan öğretmenler, İİBF’liler, FEF’liler tarafından bir çıkış yolu olarak görülmesine neden olmuş, bu durum artık herkesin her işi yapabildiği bir istihdam anlayışını beraberinde getirmiştir. Ancak katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar incelendiğinde tüm lisans mezunlarının iş ve meslek danışmanı olabilmesi durumunun yarattığı umut, ilerleyen süreçlerde yerini umutsuzluğa bırakmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların birçoğu artık atanabilme konusundaki umutlarını ciddi anlamda kaybettiklerini ifade etmişlerdir.

Yine katılımcılar bu sorunun temeli olarak günümüzde gerek kamu gerekse özel sektördeki en önemli üretim faktörü olarak görülen insan kaynağının etkin ve verimli kullanılamaması olduğunu ifade ederek, kamunun insan kaynakları plansızlığına dikkat çekmişlerdir. İş tanımları, iş gerekleri, iş envanterlerinin yapılamadığı, hangi sayıda, nitelikte işgücünün hangi zaman ve pozisyonda istihdam edilmesi gerektiğinin belirlenemediği bir

çalışma ortamında böylesi sorunların yaşanması şaşırtıcı değildir. Türkiye’de de sayıları 10 binleri bulan iş ve meslek danışmanlarının (İMD) atanamaması ve bu sayının açılan sınavlarla her geçen gün artması bu duruma en güzel örnektir. İstihdama katkı yaratması için oluşturulan bir meslek grubu istihdamda daha büyük sorunlara yol açmıştır. İşsizliğin çözüm noktasında hayata geçirilen proje bu şekilde büyük bir çıkmazın içerisine doğru sürüklenmektedir. Hızlı büyüyen ve genç ağırlıklı bir nüfusa sahip olan ülkemizde işsizlik rakamları (özellikle genç ve eğitilmiş işsizlik rakamları) artarak devam etmektedir. Günümüzde gelinen noktada İŞKUR bünyesinde 3800-4000 civarında iş ve meslek danışmanı hizmet vermektedir. Bunun yanı sıra sınavları kazandığı halde ataması yapılamayan 10 bine yakın işsiz iş ve meslek danışmanı bulunmaktadır. Ancak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından akredite edilmiş üniversiteler tarafından İş ve Meslek Danışmanlığı sınavları sürekli bir şekilde devam etmektedir. Yaşananlar “Bu kadar İş ve Meslek Danışmanı nerede istihdam edilecek?” sorusunu gündeme getirmektedir. Dolayısıyla çalışmamızda ortaya çıkan bu sorunun nedenleri sorgulanmaya çalışılmıştır. Şüphesiz böyle bir sorunun nedenini tek bir gerekçeyle açıklamak mümkün değildir. Ancak iş ve meslek danışmanlarının istihdam sorununun altında yatan başlıca nedenin kamu sektörünün birçok alanında da olduğu gibi insan kaynakları plansızlığı olduğu söylenebilir. Yapılan görüşmelerden elde edilen verilerde bunu destekler niteliktedir.

İnsan kaynakları planlamasını sadece matematiksel boyutu ile ele almak da bizleri ciddi bir yanılsamanın içerisine götürür. İnsan kaynakları planlaması tek başına işgücü ihtiyacı halinde ki bu ihtiyacın rakamsal olarak giderilmesi demek değildir. İnsan kaynakları planlaması ile kurumlar hangi zamanda, hangi niteliklere sahip, ne miktarda insan kaynağını, nerelerde istihdam edeceklerini planlarlar. Bunun yanı sıra kurumlar insan kaynakları planlamasının sosyal boyutunu da çalıştırarak işgücünün kurumsal bağlılık, sadakat, çalışma huzuru gibi unsurları da taşımaları için bir planlama yaparlar. Sonuç olarak insan kaynakları planlaması matematiksel ve sosyal boyutuyla bir bütündür. Ancak çalışmamızın temel aktörleri olan iş ve meslek danışmanlarının istihdam süreçleri incelendiğinde, bunun tam tersi bir durumla karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Maalesef kamuda ne kadar iş ve meslek danışmanına ihtiyaç vardır?, Bunlar hangi niteliklere sahip olmalıdır? bu iş ve meslek danışmanları hangi zamanda ve pozisyonlarda istihdam edilecektir? Şu anda iş ve meslek danışmanı olarak aktif çalışanlar

işlerine ne kadar bağlıdır; bağlılıklarının arttırılması adına ne gibi planlamalar yapılmaktadır? Ülkemizin gelecekte iş ve meslek danışmanına ihtiyacı var mıdır? varsa ne kadardır? vb. sorular maalesef yanıtız kalmaktadır. Bu çalışma kamu sektöründe sıklıkla görülen insan kaynakları plansızlığı sorununu ve (atama bekleyen öğretmenler, sağlık personelleri, KPSS ile bir kuruma yerleştirilmeyi bekleyenler, KPSS'den başarılı olsa da kurum sınav ve mülakatlarına girmek için uğraşan eğitimli işsiz gençler vb.) bu sorunu çözmek için büyük bir proje olarak gösterilen ancak kendi içinde yeni bir işsizler ordusu yaratan iş ve meslek danışmanları örneği ile tartışmaya çalışmıştır.

KAYNAKÇA

Aca Z., Emirgil, B. F., Işığıkçok, Ö. (2013), Türkiye'de İş ve Meslek Danışmanlarının Mesleki Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma. I. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi Bildiri Kitabı, 28-29 Kasım 2013, Ankara.

Akçakaya, M. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Norm kadro Uygulaması, Ankara: Adalet Yayınları.

Atwood, M. (1989), Personnel Management, England: Mc Millan.

Bayraktaroğlu, S. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bechet, T. (2002), Strategic Staffing: A Practical Toolkit for Workforce Planning, New York: Amacom.

Bulutay, T. (1995), Employment, Unemployment and Wages in Turkey, Ankara: International Labour Office

Devecioğlu, S., Gündoğdu, C. (2009), Issn:1306-3111 E-Journal Of New World Sciences Academy 2009, Volume: 4, Number: 1.

Emirgil, B. F., Aca, Z., Işığıkçok, Ö. (2014), Türkiye'de İş ve Meslek Danışmanlığının Etkinliği: Sorun Alanları ve Beklentiler (Bursa İşkur Örneği), Çalışma ve Toplum Dergisi, 2014/1, ss. 139-162.

Erdoğan, E., Özdemir, M.Ç., Man, F., İyem, C. (2014), Sakarya İli Üniversite Mezu- nu Genç İşsizliği, Sakarya Üniversitesi, BAP, Proje No: 2010-03-06-003

Euroguidance, İş ve Meslek Danışmanlığı Faaliyetlerinin Yürütülmesi Usul ve Esaslarına İlişkin İşlemler El Kitabı.

İŞKUR (2015), 2014 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara: İŞKUR Yayınları.

İŞKUR (2014), 7. Genel Kurul Raporu, Ankara: İŞKUR Yayınları.

Karacan, H., (2009), Belediyelerde Norm Kadro Süreci, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 34, 139, Erişim: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (Son Erişim: 25.10.2014)

Özdemir, Y., Çetinkaya, E. (2012), Türkiye’deki Mesleki Yeterlilik Sistemi’nin İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Etkileri: Marmara Bölgesi Örneği, 1. İşletme Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uluslararası Bilimsel Kongresi, 23-25 Kasım 2012, Bakü, Azerbaycan.

Pirler, B., (2007). Genç İşsizliği Sorunu ve Çözmeye Yönelik Politikalar, TİSK Akademi, Özel Sayı-1: 147-156.

TÜİK, İşgücü İstatistikleri (www.tuik.gov.tr)

Tüylüoğlu, Ş. (2015), İşsizlikte Koordinasyon Eksikliği: İş ve Meslek Danışmanlarının İşsizliği Örneği, Erişim: <http://www.ankarastrateji.org/ko-e-yaz-s/i-sizlikte-koordinasyon-eksikli-i-i-ve-meslek-dan-manlar-n-n-i-sizli-i-orne-i/> (Son Erişim: 28.07.2015).