

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde
Norm Kadro Uygulamasının Analizi**

Kutluhan ÖZDEMİR

2501020482

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr. Murat ÖZLER

İstanbul 2010

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde
Norm Kadro Uygulamasının Analizi

Kutluhan ÖZDEMİR

2501020482

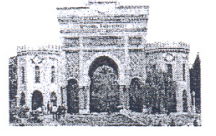
Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr. Murat ÖZLER

İstanbul 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **KAMU YÖNETİMİ** Anabilim Dalında ders dönemindeki Eğitim-Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501020482** numaralı **Kutluhan ÖZDEMİR**'in hazırladığı "**Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Norm Kadro Uygulamasının Analizi**" konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **03.05.2010 Pazartesi günü saat 14.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABUL**'ne* **YERİRLİĞİ**/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF. DR. ERSAN ŞEN	Kebul	
DOÇ. DR. MURAT ERDAL	Kebul	M Erdal.
YRD. DOÇ. DR. ŞEBNEM SAYHAN	Direktme	Ş Sayhan
YRD. DOÇ. DR. İRFAN AKIN	Direktme	
YRD. DOÇ. DR. MURAT ÖZLER	Kebul	

Tezin Başlığı : Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Norm Kadro Uygulamasının Analizi.

Tezin Yazarı : Kutluhan ÖZDEMİR.

ÖZ

Çağdaş insan kaynakları yönetiminin önemli tekniklerinden biri olan Norm Kadro, son yıllarda Türkiye’de gündeme gelmiş ve kamu sektöründe uygulanmaya başlamıştır.

Ülkemizde, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmediğine dair yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Bu çalışmada, kamuda uygulamaya konulmuş bulunan Norm Kadro düzenlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Planlaması konuları bağlamında ele alınmıştır. Araştırma sürecinde, Norm Kadro düzenlemesine ilişkin verileri elde etmek üzere görüşme ve gözlem teknikleri kullanılmıştır.

Norm kadro düzenlemesi ile, görevler ve kadrolar yeniden tanımlanmaktadır. Bu düzenleme ile; personel adayları arasından, tanımlanmış olan kadroları işgal edebilecek nitelikte olanlardan en iyilerinin seçilmeleri ve seçilen adayların da en uygun kadrolara yerleştirilmeleri amaçlanmaktadır.

Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde en önemli unsur insandır. İnsan unsuru özellikle son dönemlerde hizmet üretiminde en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle, insan kaynağının iyi bir şekilde planlanması ve yönlendirilmesi hizmet kalitesini artırmak ve hedeflenen amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşmak açısından önem arz etmektedir. Bu sayede kamu hizmetinin niteliğinin artması da sağlanmış olacaktır.

Böyle bir yaklaşımla gerçekleştirilecek olan Norm Kadro çalışmaları, kamu yönetiminin belirli alanlarında gereksiz kadro ve personel yığılmalarının önlenmesi, gerek duyulan alanlara kadro ve personel takviyesi yapılması, kişisel ve siyasal kayırmaya dayalı atamaların engellenmesi ve bu suretle liyakat ilkesinin hayata geçirilmesinde önemli bir araç haline gelecektir. Kamusal hizmetin kalite düzeyi ancak bu şekilde yukarı çekilmiş olacaktır.

Title of the Thesis : The Analysis of Norm Permanent Staff Practice as part of Human Resources Planning at Public.

Author of the Thesis : Kutluhan ÖZDEMİR.

ABSTRACT

Norm Permanent Staff that is one of the important techniques of modern human resources management, has recently been on the agenda in Turkey as well and has been started to put in practice at public sector.

In our country, there is a common opinion that public service is not carrying on efficiently and productively. In this paper, Norm Permanent Staff arrangement that is practiced at public, is appraised through Human Resources Management and Human Resources Planning. In this processing, to obtain datas about Norm Permanent Staff arrangement, we use meetings and observe technics.

Duties and permanent staffs are defined again with Norm Permanent Staff arrangement. With this arrangement, the purpose is to choose the best ones and to settle them the suitable permanent staff among the labour of candidates.

The most important object is human in public service practicing. Human is known the most important source at service production. Because of that, in order to plan and direct human resources is important to increase service quality and to reach efficiently. So the public services quality will be increased.

The studies of determining Norm Permanent Staff with such an approach is going to be a significant tool for preventing unnecessary position and personnel accumulation in certain areas of public administration, reinforcing necessary areas with positions and personnel, preventing appointment based on nepotism, cronyism and political considerations, and thus, for putting merit principle into practice. The productivity of public service will only increase with this practice.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, ilk bölümde insan kaynakları yönetimi ve bu bağlamda insan kaynakları planlaması konuları ele alınmış, ikinci bölümde kamu sektöründe uygulamaya konulan Norm kadro düzenlemesi insan kaynakları planlaması çerçevesinde incelenmiş, üçüncü bölümde ise yeni bir kurum olan Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı ve bu Başkanlık bünyesinde yapılan Norm Kadro çalışması irdelenmiştir. Son bölümde ise değerlendirmelerde bulunularak sonuca ulaşılmıştır.

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, yoğun çalışma temposuna rağmen bana zaman ayıran, değerli katkılarını ve yardımlarını eksik etmeyen tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Murat ÖZLER'e teşekkürlerimi arz ederim.

Tez çalışmasının uygulama bölümünün hazırlanmasına olan katkılarından dolayı, Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı Sayın Vali Mehmet ERSOY'a şükranlarımı sunarım.

Bu çalışmanın hazırlanması sürecindeki anlayışı nedeniyle Sayın Başkanım, eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen Aileme, özellikle de hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan Anneme ve son olarak ise sevgili Eşim ile biricik Oğluma teşekkürü bir borç bilirim.

Kutluhan ÖZDEMİR

İstanbul / 2010

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER	ix
TABLolar	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	4
1.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	16
1.2.1. Genel Olarak Plan ve Planlama	16
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı	17
1.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Kısa Tarihçesi	20
1.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının İçeriği	22
1.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	26
1.2.6. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	27
1.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	31
1.3.1. Stratejik Planlamanın İşlevleri	34
1.3.2. Stratejik Planlamanın İnsan Kaynakları İle Entegrasyonu	36
İKİNCİ BÖLÜM	39
2. NORM KADRO	39
2.1. NORM KADRO KAVRAMI	40
2.1.1. Norm Kadronun Tanımı	42
2.1.2. Norm Kadronun Önemi	45
2.2. NORM KADRO UYGULAMASININ AMAÇLARI	46
2.3. NORM KADRONUN SAĞLADIĞI FAYDALAR	47
2.4. NORM KADRO TESPİT SÜRECİ	49
2.4.1. Norm Kadro Tespit Sürecinin İçeriği	49
2.4.1.1. Kurumun Teşkilat Yapısı	50
2.4.1.2. Kurumun Reorganizasyonu	51
2.5. NORM KADRO DÜZENLEMESİNE İLİŞKİN TEMEL İŞLEMLER	54
2.5.1. İş Analizi	54
2.5.1.1. İş Analizinin Tanımı	55
2.5.1.2. İş Analizinin Amaçları	57
2.5.1.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	58
2.5.1.3.1. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği	59
2.5.1.3.2. Gözlem Tekniği	60

2.5.1.3.3. Anket Tekniği	61
2.5.1.3.4. Görüşme(Mülakat) Tekniği	62
2.5.2. İş Tanımı	63
2.5.2.1. İş Tanımının İçeriği ve Uygulanması	63
2.5.2.2. İş Tanımının Amacı	64
2.5.3. İş Gerekleri	64
2.5.4. İş Değerlendirmesi	65
2.5.5. İş Etüdü.....	66
2.6. KAMU KURUM VE KURULUŞLARINCA YAPILACAK NORM KADRO ÇALIŞMALARINDA UYULACAK ÜSUL VE ESASLAR	67
2.6.1. Norm Kadro Usul ve Esaslarına İlişkin Değişiklikler.....	69
2.7. NORM KADRO DÜZENLEMESİNE İLİŞKİN ELEŞTİRİLER	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	73
3. BAŞBAKANLIK – AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIğI .73	
3.1. İÇİŞLERİ BAKANLIğI – SİVİL SAVUNMA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	74
3.2. BAYINDIRLIK VE İSKÂN BAKANLIğI – AFET İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	78
3.3.BAŞBAKANLIK–TÜRKİYE ACİL DURUM YÖNETİMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	80
3.4. BAŞBAKANLIK – AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIğI.....	82
3.4.1. Planlama ve Zarar Azaltma Dairesi Başkanlığı	86
3.4.2. Müdahale Dairesi Başkanlığı	87
3.4.3. İyileştirme Dairesi Başkanlığı.....	88
3.4.4. Sivil Savunma Dairesi Başkanlığı	88
3.4.5. Deprem Dairesi Başkanlığı.....	89
3.4.6. Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	89
3.5. İL AFET VE ACİL DURUM MÜDÜRLÜKLERİ İLE BİRLİK MÜDÜRLÜKLERİ.....	91
3.5.1. İl Afet Ve Acil Durum Müdürlükleri.....	91
3.5.2. Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri	92
3.5.3. İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri İle Birlik Müdürlüklerinin Norm Kadro İlke ve Standartları.....	94
(1) SAYILI LİSTE	100
İHDAS EDİLEN KADROLAR.....	100
(2) SAYILI LİSTE	103
İPTAL EDİLEN KADROLAR	103
(3) SAYILI LİSTE	105
İHDAS EDİLEN KADROLAR.....	105
SONUÇ VE DEğerLENDİRME.....	106
KAYNAKÇA.....	110
EK-1	121
İL AFET VE ACİL DURUM MÜDÜRLÜKLERİ NORM KADRO STANDARTLARI CETVELİ	121
EK-2	126

SİVİL SAVUNMA ARAMA VE KURTARMA BİRLİK MÜDÜRLÜKLERİ	126
NORM KADRO STANDARTLARI CETVELİ	126
EK-3	127
MEMUR KADRO KÜTÜĞÜ	127
EK-4	128
MEMUR KADRO İHDAS CETVELİ	128
EK-5	129
MEMUR BOŞ KADRO DEĞİŞİKLİK CETVELİ	129
EK-6	130
MEMUR DOLU KADRO DEĞİŞİKLİK CETVELİ	130
EK-7	131
MEMUR KADRO DURUMU CETVELİ	131
EK-8	131
DEVREDİLEN MEMUR KADRO DURUMU CETVELİ	132
EK-9	133
DEVREDİLEN SÖZLEŞMELİ PERSONEL POZİSYONU DURUM CETVELİ	133
EK-10	134
DEVREDİLEN SÜREKLİ İŞÇİ KADRO DURUMU CETVELİ	134
EK-11 : İŞ ANALİZİ ANKET FORMU	135
EK-12 : İŞ ÖLÇÜMÜ FORMU	137
EK-13 : GÖREV / İŞ TANIMI FORMU	138

ŞEKİLLER

Şekil 1 : İnsan Kaynakları Yönetimi : Başarı Sistemi Modeli.....	14
Şekil 2 : İnsan Kaynakları Stratejik Yönetim Süreci.....	32
Şekil 3 : Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	35
Şekil 4 : Norm Kadro Tespit Süreci	53
Şekil 5 : İş Analizinin Kullanım Alanları.....	56
Şekil 6: İş Etüdü ve İlişkili Teknikler.....	66
Şekil 7: Sivil Savunma Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilat Şeması.....	75
Şekil 8: Sivil Savunma Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilat Şeması.....	76
Şekil 9: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Teşkilat Şeması.....	86

TABLULAR

Tablo 1 : Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	8
Tablo 2 : Planlama Süreci.....	19
Tablo 3 : İnsan Kaynakları Planlaması Modeli	23
Tablo 4 : İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları	25
Tablo 5 : İnsan Kaynakları Tahmin Süreci	30
Tablo 6: Sivil Savunma Genel Müdürlüğü 2009 yılı Kadro Durumu.....	77

KISALTMALAR LİSTESİ

BYKP	Beş Yıllık Kalkınma Planı
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
GİH	Genel İdare Hizmetleri
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
M.B.	Maliye Bakanlığı
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
PEGEM	Hacettepe Üniversitesi, Piyasa Ekonomisini ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi
R.G.	Resmi Gazete
T.B.M.M.	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TH	Teknik Hizmetler
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
v.b.	Ve Benzeri
v.d.	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Kamu kesimi için amaç “hizmet”tir. Kamu hizmetinin daha nitelikli, etkin, verimli ve ucuza üretilmesini etkilediği oranda kadrolamayı benimseme söz konusudur. Verimlilik, birim girdi başına elde edilen çıktı düzeyi ; Etkinlik ise, tespit edilmiş hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanacak olursa, Norm Kadro düzenlemesi bu etkinlik ve verimliliği en rasyonel şekilde ölçen bir araç olarak karşımıza çıkacaktır.

Kamuda, aynı görev alanına giren işlerde birden çok kişi ya da kuruluşun yetkilendirilebilmesi veyahut birden çok kişi ya da kuruluşun asıl görev alanının yanı sıra diğer işlerde de görevlendirilebilmesi yetkiler ve görevler arası çakışma ve çatışmalara neden olmaktadır. Bu durum ise görevsel etkinliği azaltmakta ve kaliteyi de düşürmektedir.

Kamu kaynaklarının etkili, verimli ve rasyonel kullanılması, kamu hizmetlerinin gerektirdiği nitelikte, sayıda ve unvanda personel istihdamının sağlanabilmesi yönünde yapılan önemli çalışmalardan biri de norm kadro uygulamalarıdır.

Kamu kurumlarında Norm Kadro çalışmalarının yapılması; Maliye Bakanlığı'nın görüşüne dayanan, Devlet Bakanlığı'nın 30.10.2000 tarih ve 025271 sayılı yazısı üzerine, 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 12'nci maddesi ve 217 sayılı KHK'nin 3'üncü maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 06.11.2000 tarih ve 2000/1658 sayılı kararı ile kararlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu'nun 20.12.2000 tarih ve 24266 sayılı kararıyla da “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar” yürürlüğe konulmuştur.

Norm Kadro düzenlemesini gerektiren sebepler başında, günümüz ekonomik koşullarında gerek özel kesim gerekse de kamu kesimi için verimlilik ve etkinliklerini arttırmayı hedeflemeleri sayılabilir. Bu noktada, kurumun sadece geneli için değil, birimleri bazında da verimlilik tespitlerinin yapılması, sorumlulukların ölçülebilir esaslara göre dağıtılması ve aksayan yönlerin belirlenerek gereken tedbirlerin de alınması gerekmektedir.

Teşkilatların kuruluşundan itibaren hayatîyetlerini devam ettirdiği sürece yönetimin, görevlerini yerine getirebilmesini sağlayacak araçlardan en başta geleni

Norm Kadro düzenlemesidir. Yönetimin verimlilikle ilgili ölçümleri yapabilmesi, kurum içi katkı ve sorumlulukları tespit edebilmesi öncelikle norm kadro düzenlemesinin yapılmasına bağlıdır. Bu düzenleme ile, amaçlara uygun çağdaş yönetim uygulamaları için gereken altyapı da oluşturulmuş olur.

Norm kadro düzenlemesinde, iş analizleri yolu ile elde edilen sonuçlara göre birbirine benzeyen görevler, teşkilatın imkanlarına göre özellikleri ve ihtiyaçları yönünden bir kadro kapsamında toplanmaktadır. Daha sonra, bu görevler için gerekli yetkiler ve sorumluluklar belirlenmekte ve bu işleri yerine getirecek personelde bulunması gereken nitelikler ile bu kişilere verilecek ücretler belirlenmek suretiyle belli bir amaç doğrultusunda bir görevi ifa etmek üzere bir araya gelmiş kişiler niteliklerine göre sınıflara ayrılmaktadır.

Norm kadro düzenlemesi ile, tanımlanmış olan kadroyu işgal edebilecek nitelikteki personel adayları arasından en iyilerinin seçilmesi ve seçilen adayların en uygun kadroya yerleştirilmeleri sağlanmaktadır. Personel yönetiminin en büyük güvencesi, özel kesim olsun kamu kesimi olsun adil bir ücret düzeninin kurulmasıdır. Bunu sağlayan araç ise, bilimsel ve teknik mahiyette bir analize dayalı iş değerlemesidir. Bu değerlemenin dayanacağı veriler, ciddi ve güvenilir olarak iş analizi yardımıyla elde edilen değerlerdir. Bu yöntem dışında herhangi bir şekilde bir göreve değer takdir etmek subjektif bir özellik taşır. Bunun dışında, yönetimler yine iş analizlerine dayanarak yapılmış olan iş tanımlarına ve benzer çalışmalara bakarak belirtilen nitelikteki personeli yetiştirmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bunları yerine getiren ise özgün norm kadro çalışmalarıdır.

Norm kadro, standarda bağlanmış kadro olup, kurum ve kuruluşların hangi özellik ve sayıda çalışana ihtiyaç duyduklarının ayrıntılı şekilde tespit edilmesidir. Norm kadro, esas itibarıyla birbirine benzer nitelikteki görevlerin birleştirilmesi, kurum ve kuruluşların verimlilik ve etkinlik esasına göre tekrar örgütlenerek belli yetkilerle donatılmasıdır.

Yönetimde en etkili unsur, insan gücüdür. Bu unsurun iş gereklerine uygun olarak sağlanması başarının en önde gelen nedenlerindedir. Norm kadronun ortaya koyduğu standartlara veya normlara bakarak, her iş için ayrı ayrı en uygun niteliklere yeterince sahip olan kişiler işe alınabilirler. Böyle bir ölçüt elde olmadıkça, çeşitli

kadro hizmetleri için, ne personel açısından en uygun nitelikler bilinebilir ne de bu niteliklere sahip adaylar işe alınabilirler.

Bu çalışmada, çalışmanın sınırları doğrultusunda, İnsan kaynakları yönetimi ve İnsan kaynakları planlaması konularına değinildikten sonra, Norm Kadro konusu incelenecektir. Uygulama bölümünde ise, Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı ve bu Başkanlık bünyesinde yapılan Norm Kadro uygulaması irdelenerek elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal hayat kadar eski bir sanat ve gelişimini devam ettiren bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Üç boyutlu olarak ele alındığında, süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade etmektedir. Yönetim, genellikle süreç olarak ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Buna göre yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.¹

Yönetim, bir amacın gerçekleştirilmesi için, örgütsel kaynakların (doğa, emek, sermaye, bilgi) koordinasyonudur.² Yönetim genel anlamda, bir takım hedefler doğrultusunda kişileri ya da kuruluşları sevk ve idare etme faaliyeti olarak özetlenebilir.

Yönetim, amaçlara ulaşma yolunda bazı yöneticilik faaliyetlerinin yerine getirilmesidir. Kaynaklar sınırlı, insanların ihtiyaçları ise çok olduğundan yönetim faaliyetlerinde etkinlik ve rasyonellik ilkelerine uyulması gerekir. Bu şekilde, belirlenen hedeflere en az emekle ulaşılması sağlanmış olacaktır.³

Herhangi bir örgüt, tespit ettiği hedefler doğrultusunda ilerlemek ve başarıya ulaşmak istiyorsa, bunun için gerekli kaynaklara sahip olmak ve bu kaynakları en etkin, en verimli ve optimum düzeyde kullanmak ve yönetmek zorundadır. Bu kaynaklar arasında en önemlisi ve en başta geleni nitelikli insan kaynağıdır. Nitelikli insan kaynağı, örgütler için hayati önem arz etmekte olup, bulunması ve yeri doldurulması en zor kaynaklardan biridir.

¹ İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, 7.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1997, s.137.

² Aydın YILMAZER, Cemal EROĞLU, **Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.15.

³ MUCUK, a.g.e., s.137-138.

Üretim faktörleri içindeki en önemli unsur olan insan, örgütlerin başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir öğedir. İnsan, düşünceleri, duyguları, yetenekleri ve psikolojisiyle karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. Bu sebeple, diğer üretim faktörlerine göre yönetilmesi daha zorluk teşkil eder.

Örgütlerin en temel benzerlikleri farklı yeteneklere ve kişiliklere sahip olan insan topluluklarından oluşmasıdır. Bu kişilerin örgüt içindeki yönetimi ve yönlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.⁴

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün sahip olduğu tüm insan kaynağının, örgütsel amaçlara en etkin bir şekilde ulaşabilmek adına en verimli şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu yönetim süreci, örgütü hedeflerine ulaştıracak en faydalı insan kaynağının seçilmesini, geliştirilmesini ve en üst düzeyde idare edilmesini kapsar.

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgüt içinde insan kaynağına entelektüel sermaye olarak bakılmaktadır. Çalışanların sahip oldukları nitelikler, taşıdıkları potansiyel ile yaptıkları ve yapabileceklerinin toplamı "İnsan sermayesi" olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynağının yönetimi ise, insan kaynaklarının sağlanması ve örgütte tutundurulması, motivasyon araçlarıyla kişisel ve örgütsel performansın artırılması ile ilgili politika ve stratejilerin oluşturulması, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesi şeklinde ifade edilebilir.⁵

İnsanı makinenin bir parçası olarak gören, otorite, ceza, denetim, hiyerarşi, disiplin ve maddi olarak ödüllendirmeye dayalı geleneksel örgüt kuramı, bilginin ön plana çıktığı toplumda geçerliliğini yitirmektedir. Bilgi toplumunda yapılan işlerin yenilikçilik ile yaratıcılığa dayalı olması, bireyi işe motive eden, bireye sorumluluk veren, bireyin kendisini geliştirmesine önem veren bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmektedir.⁶

Bugün insan merkezli olarak gelişen insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarında; örgütsel işlevler, insan kaynağının elde edilmesi ve elde

⁴ R.M. HODGETTS, **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.:Canan ÇETİN ve Esin (Can) MUTLU, 2.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1999, s.575.

⁵ YILMAZER, EROĞLU, a.g.e. , s.29-30.

⁶ Mehmet ZENCİRKIRAN, **Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed.Aşkın KESER, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.22.

tutulması, bireysel ve örgütsel performansın artırılması, insan kaynakları planlaması, iş analizi, iş gören seçme ve yerleştirme, iş görenin eğitilmesi ve geliştirilmesi, ödüllendirme ve ücretlendirme, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması gibi yönetsel ve örgütsel faaliyetler yer almaktadır.⁷

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan unsurundan bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde, etkili ve verimli bir biçimde yararlanmasına ilişkin ilke, sistem ve faaliyetler olarak açıklanabilir.⁸

İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamında yer alan insanı, örgüt içindeki yeri ve ilişkileri ile ele alır. Bir yandan örgütün insan gücünü ve kaynağını en etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı, öte yandan ise, örgüt amaçlarına ulaşma yönündeki bu etkinlikle beraber, çalışanların da maddi ve manevi açıdan tatminini göz önünde tutar. Personelin yeteneklerinden, bilgi ve tecrübelerinden en üst düzeyde fayda sağlama yolunda çaba gösterir.⁹

İnsan kaynakları kavramının ilk kez kendisi bir ekonomist olan Springer tarafından 1817 yılında kullanıldığı belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ise Taylor ve Fayol'un yönetim alanındaki fikirleri ile birlikte ortaya çıktığı kabul görmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ülkelere göre farklılık göstermektedir. Kimileri personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramlarını eş anlamlı olarak değerlendirirken, kimileri de bu kavramlar arasında esasen büyük anlam farkı olmadığını fakat örgütte yerine getirilen fonksiyonlar açısından bazı farklılıklar olduğunu ifade etmektedirler.¹⁰

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili ilk çalışmalar personel yönetimi ismi altında yapılmaya başlanmış, 1950'li yıllardan itibaren yaygın bir biçimde çeşitli uygulamaları, personelin yetiştirilmesi ve yönetilmesiyle ilgili yeterlilikleri tanımlamak için kullanılmıştır. Personel yönetimi süreci, örgütün daha teknik faaliyetleri üzerine oturtulduğundan, örgütte çalışan kişiler, yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüşlerdir. Bunun yanı sıra,

⁷ YILMAZER, a.g.e. , s.30.

⁸ Ahmet Cevat ACAR, "Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma", **Personel Yönetimi Dergisi**, Temmuz-Ağustos:1-10, 2000, s.1.

⁹ MUCUK, a.g.e., s.340.

¹⁰ Burhan AYKAÇ, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:61, 1999, s.18.

fonksiyonların çeşitliliğindeki hızlı artış, yöneticileri personel yönetme sorumluluğunu minimuma indirme eğilimine yöneltmiştir. 1980'lerle birlikte, örgüt içerisinde ortaya çıkan olumsuzlukların, insan kaynağının yeteneklerinin geliştirilip işe yönlendirilerek sona erdirilebileceği anlayışı ile birlikte, insan kaynakları kavramı ortaya atılmıştır. Böylelikle, insan kaynakları yönetimi anlayışında, geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı olarak yönetimin merkezine insan unsuru alınmıştır.¹¹

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi kavramı yerine kullanılmaya başlanan modern bir terimdir. Personel yönetimi, daha dar kapsamlı ve genel olarak personelin sevk ve idaresi ile sınırlı bir kavram iken; insan kaynakları yönetimi, daha geniş kapsamlı, organizasyon içerisinde daha aktif bir rol üstlenen ve yönetim ve planlama işlevleri ile bütünleşen bir kavramdır.

Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminden daha eski bir terimdir ve daha çok kullanım alanına sahip bulunmaktadır. Ancak, çağımızda her alanda görülen gelişim, değişim ve yeniliklere paralel olarak örgütler de personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi terimini kullanmaya başlamışlardır.¹²

Personel yönetimi anlayışından İnsan kaynakları yönetimi anlayışına geçişteki etkenler özetlenecek olursa; Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmeleri, yetişkin insan gücünün artması, davranış bilimlerinde gözlenen gelişme, sendikacılığın gelişimi, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi, iş görenlerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi ile refah seviyelerinin artması, istek ve beklentilerin değişmesi, iletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişim olarak sayılabilir.¹³

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki ilişki sadece anlam bakımından ibaret değildir. İki yönetim modeli arasında önemli anlayış ve sistem farklılıkları mevcuttur. Söz konusu farklılık sadece modellerin içeriğine bağlı değildir, aynı zamanda modelleri hazırlayan yeni politik gelişimler ve sosyal

¹¹ Vehbi ÇELİK, "İnsan Kaynağı Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması", **İzmir I. Eğitim Kongresi(25-27 Kasım 1991)**, İzmir, 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayını, Aralık 1993, s.194.

¹² Celalettin SERİNKAN, "İşletmelerin Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, Ankara, MPM Yayını, 1996, s.27.

¹³ YILMAZER, a.g.e. , s.27.

yaşamda sıkça telaffuz edilmeye başlanan ayrımcılık gibi sorunlar da yeni modelin içeriğini belirlemiştir.¹⁴

Tablo 1 : Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Taktik ağırlıklıdır.	Daha stratejiktir.
Kısa dönemli ve başkalarının tepkilerinden etkilenir.	Uzun dönemlidir, politika oluşturur, inisiyatif kullanır.
Geleneksel iletişim araçlarından yararlanır.	Çok çeşitli iletişim kanallarını devreye sokar.
Geleneksel üretimin yapıldığı işgücünün karar alma sürecine katılmadığı organizasyonlara uygun.	Kalite çemberinde ve gruplarda yer alanların kararlar katılmalarına özel önem verir.
Geleneksel sendikalı işyerlerine uygun.	Sendikalara değil, bireysel iş ilişkilerine önem verir.
Geleneksel ücret ödeme sistemini esas alır.	Performansa göre ücreti ve çeşitli ücret sistemlerine göre motivasyon benimser.
Statükoyu korur, değişime direnir.	Değişim ister, esneklik önemlidir.
Plüralist yaklaşım ile herkesin görüşünü almaya yakındır.	Tekil perspektif ile insanları ortak amacına yönlendirmeye çalıştığından sendikaları ve farklı görüşleri önemsemez.
Tüm işçi grupları için eşit koşulları öngörür.	Hizmet sözleşmelerine, ücret ve ödül sistemlerine önem verir.
Zor durumda kalanlara yardımı öngörür.	Bireyleri zor durumlarda nasıl hareket edeceklerine hazırlarlar.
Herkes için adil bir sistem ve buna ilişkin kural ve süreçler ister.	Herkesin adil muameleye hakkı olduğunu ve etkin yönetimin buna olanak sağlayacağını söyler.
İnsanlarla çalışmanın zorluğundan doğan özel bir aktivitedir.	İnsanların yönetimi diğer kaynakların yönetiminden farklı değildir.

Kaynak : Aydın YILMAZER, Cemal EROĞLU, **Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.28.

¹⁴ John BRATTON, Jeffrey GOLD, **Human Resource Management : Theory and Practice**, Second Edition, London, MacMillan Press Ltd., 1999, s.9.

İnsan kaynakları yönetimi, kurum ve kuruluşların amaçlarını yerine getirebilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda ve nitelikte kişinin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi faaliyetleridir. Günümüzde rekabette üstünlüğü sağlamanın yolu da, yaratıcı ve kendini geliştirmek için uğraş veren insanların örgüte bağlanmasından geçmektedir. Bu gerçeği fark edip destekleyen örgütler geleceğin başarılı ve ön plana çıkan örgütleri olacaklardır.¹⁵

Çağımızda çoğu alanda olduğu gibi, iş hayatında ve örgüt yapılarında da birçok değişim ve gelişim kendisini göstermektedir. Değişmeyen tek şey, değişimin kendisi durumuna gelmiştir. Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, yeni organizasyonların ortaya çıkması, kamu kuruluşlarına getirilmiş birçok yasal-koruyucu sınırların kaldırılması büyük değişikliklere neden olmuştur. İnsan kaynakları bölümü, işlevsel olarak daha etkin bir konuma gelmiş, yöneticilerin bu konudaki sorumlulukları da artmıştır.¹⁶

Aralarında bazı farklılıklar bulunmakla birlikte, örgütlerin insan kaynağı; hem kamu kesiminde hem de özel kesimde örgütün itici gücü, örgütün amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynayan unsurdur.¹⁷ Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin kullandıkları kaynaklar; personel, para, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi ve en zor sağlanana ise personel olarak adlandırılan insan kaynağıdır.¹⁸

İnsan kaynağı ile diğer kaynakları karşılaştırdığımızda, diğer kaynaklar daha rahat ikame edilebilir, yerleri daha rahat doldurulabilir olmalarına karşın, insan kaynağı özellikle de nitelikli insan kaynağı zor bulunan ve kaybedildiğinde de aynı değerde yerine konması çok zor olan bir örgüt kaynağıdır. İnsan kaynağı, yönetimin çağdaştırılmasının en etkili aracı olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynağından daha iyi yararlanabilmenin en etkili aracı ise eğitimidir.

¹⁵ YILMAZER, a.g.e. , s.31-32.

¹⁶ Jonathan SMILANSKY, **Yeni İnsan Kaynakları**, Çev.:Derya ATAKAN, Epsilon Yayıncılık, 2002, s.15-16.

¹⁷ Doğan CANMAN, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayını, No:260, 1995, s.5.

¹⁸ Aytaç AÇIKALIN, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Ankara, PEGEM, 1994, s.10.

Geleceğin yönetim anlayışının daha ağırlıklı olarak insan boyutuna yöneleceği rahatlıkla söylenebilir. Örgütlerin son yıllarda, ana eksenlerine insan kaynağını yerleştirmeleri ve giderek artan oranda insan kaynağına yönelmeleri, bu eğilimin giderek artacağını göstermektedir.¹⁹ Kişiler artık sadece bir görevi ifa etmek için değil, ortak hedeflerin başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak için işe alınmaktadırlar. Bu da, işe alınacak kişilerin bilgilerinin, yeteneklerinin ve fikirlerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır.

Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda, kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kamu kurum ve kuruluşlarının değişimlere ve yeniliklere ayak uydurmaları zorunludur.²⁰ Gerekli özellik ve donanımlara sahip insan kaynağına sahip olmayan kurum ve kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, toplumsal değişime ayak uydurmaları ve yenilikleri takip ederek bunları uygulamaları mümkün değildir.

Üretim faktörleri içerisinde, insana ait bilinmesi gereken çıkarımları sıralamak gerekirse ; İnsan kaynağına verilen önemin artmasının temelinde yatan sebep, bütün mal ve hizmet üretimi faaliyetlerinin, insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığının tam anlamıyla anlaşılması ve ihtiyaç duyulan nitelikte eleman bulmanın giderek güçleşmesidir. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkışının ve giderek öneminin artmasının altında yatan sebep de budur.²¹

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli unsuru olan, örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik ve kapsamlı katkı sağlayan bir yaklaşımdır. Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm eylemleri ve yönetsel kararları kapsar. Bunlar, personelin seçimi, performans ölçümü, personelin geliştirilmesi ve eğitimi, çalışan ilişkileri ve ücretlerine ilişkin eylem ve kararları içermektedir.²²

¹⁹ Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara, 1995, s.7.

²⁰ Michael HAMMER and James CHAMPY, **Değişim Mühendisliği**, Çev.:Sinem GÜL, 2.Baskı, İstanbul, Sabah Kitapları, 1994, s.21.

²¹ Mahmut DEMİRKAN, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003, s.6-8.

²² CANMAN, a.g.e., s.56.

İnsan kaynakları yönetiminin rolü; beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlarla artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması ile çalışanların işlerindeki çabaları örgütü başarıya götürmektedir. Gelişmeye ve dönüşmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetimi anlayışı, ilerleme önündeki en büyük engellerdendir. Bunun yanı sıra, insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için, örgütün diğer birimleri ile de her zaman işbirliği içinde olması gerekmektedir.²³

İnsan kaynakları bölümlerinin örgüt içerisindeki amacı, İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları bölümünün ve bu bölüm yöneticisinin üstlenmesi gereken görevler şu şekilde sayılabilir :²⁴

- Örgütün hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yaparak bilgi ve önerileri üst yönetime sunmak,
- Tespit edilen politikalara uygun program geliştirip çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek,
- Söz konusu programı ve çalışmalarını değerlendirmek ve denetlemek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri takip etmek ve gerektiği zaman uygulamak,
- İnsan kaynaklarına ilişkin işleri yürüterek diğer bölümlerin işlerini hafifletmek.

Organizasyonlarda değişen ve gelişen yapı ile beklentilerin değişmesi sonucu; insan kaynaklarını etkin olarak kullanabilmek temel faktör olarak benimsenmiş, iş görenlerle birebir ilişki artmıştır. İnsan kaynağı, organizasyonun en değerli unsuru olarak benimsenmiş ve yönetimin stratejik bir unsuru haline gelmiştir.²⁵ İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, bu kaynaktan en etkili, en verimli ve en akılcı bir şekilde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi ve örgüt kültürünün bir öznesi haline getirilmesi hususlarında hayati bir öneme sahiptir.

²³ Haldun ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1997, s.101-102.

²⁴ YILMAZER, a.g.e. , s.32.

²⁵ Seçil TAŞTAN, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü;Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", (Çevrimiçi) <http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>, 18.07.2009.

İnsan kaynakları yönetimi alanında, önceden olduğu gibi mal ve hizmet üretim ve yönetim tekniklerinin bilinmesi yeterli değildir, günümüzde artık önemli olan nokta, bilgiye kimin daha hızlı ulaşabildiği yani bilgiye kimin sahip olduğudur. Buradan şu sonuçlar çıkmaktadır :²⁶

- Bilgiye ulaşmak, sermayeye ulaşmaktan daha zor hale gelmiştir.
- Artık sermayeyi değil, insanları daha verimli çalıştırma anlayışı ön plana çıkmıştır.
- Bilginin üreticisi, sahibi ve taşıyıcısı olan insan, rekabette üstünlüğün de temel taşı haline gelmiştir.

Dolayısıyla, böylesi önem taşıyan bir faktörün yönetimi yani insan kaynakları yönetimi, organizasyon içerisinde diğer faktörlere göre daha önemli hale gelmiş ve tüm organizasyonun yönetimi ile eşdeğer tutulmaya başlanmıştır. Burada insan unsuru tarafından üretilen ve taşınan bilgi ise, organizasyonun gelişim ve dönüşümüne doğrudan katkı sağlayacak, diğer organizasyonlarla arada fark yaratıp organizasyonu ön plana çıkartacak stratejik öneme haiz bilgidir.

Üçüncü bin yıla girdiğimiz bu dönemde, bilgi, hem bireyler hem de organizasyonlar için en önemli kaynak haline gelmiş durumdadır. İnsanoğlu artık, bilgi teknolojilerinin desteğiyle yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini daha da ön plana çıkararak, sorunlarına yeni çözümler ve yeni çıkış yolları üretmeye başlamıştır.²⁷

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabet yönetim alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yaklaşımlar yönetim tarzlarını ve örgütsel yapıları derinden etkilemektedir. Yaşanan hızlı değişim ve değişen koşullar karşısında insan kaynakları yönetimi de değişmekte ve örgütler için önem kazanmaktadır.²⁸

²⁶ Osman Kemal AĞAOĞLU, “Temel Üretim Girdileri Arasında İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Organizasyonu”, **Mercek Dergisi**, Yıl:6, Sayı:23, Temmuz 2001, s.68.

²⁷ Esra NEMLİ, **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayiinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası – Çevre Şubesi, Yayın No:2000/11, Kasım 2000, s.17

²⁸ Nihat ERDOĞMUŞ, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, Ankara, MPM Yayını, 1999, s.15.

İnsan kaynakları yönetimi, tüm kurum ve kuruluşlarda giderek artan bir öneme sahiptir. Artan bu önem neticesinde, insan unsuru, kurum ve kuruluşların gelişim çabalarının merkezine yerleşmiş ve insan unsurun gelişimi kurum ve kuruluşun gelişimiyle eşdeğer olarak görülmeye başlanmıştır. Gelecekte organizasyonların, işe alım süreçlerinin gelişimi ile yüksek verimlilikte bir iş gücüne sahip olması, yüksek performanslı organizasyonların gelişiminde kritik bir faktör olacaktır.

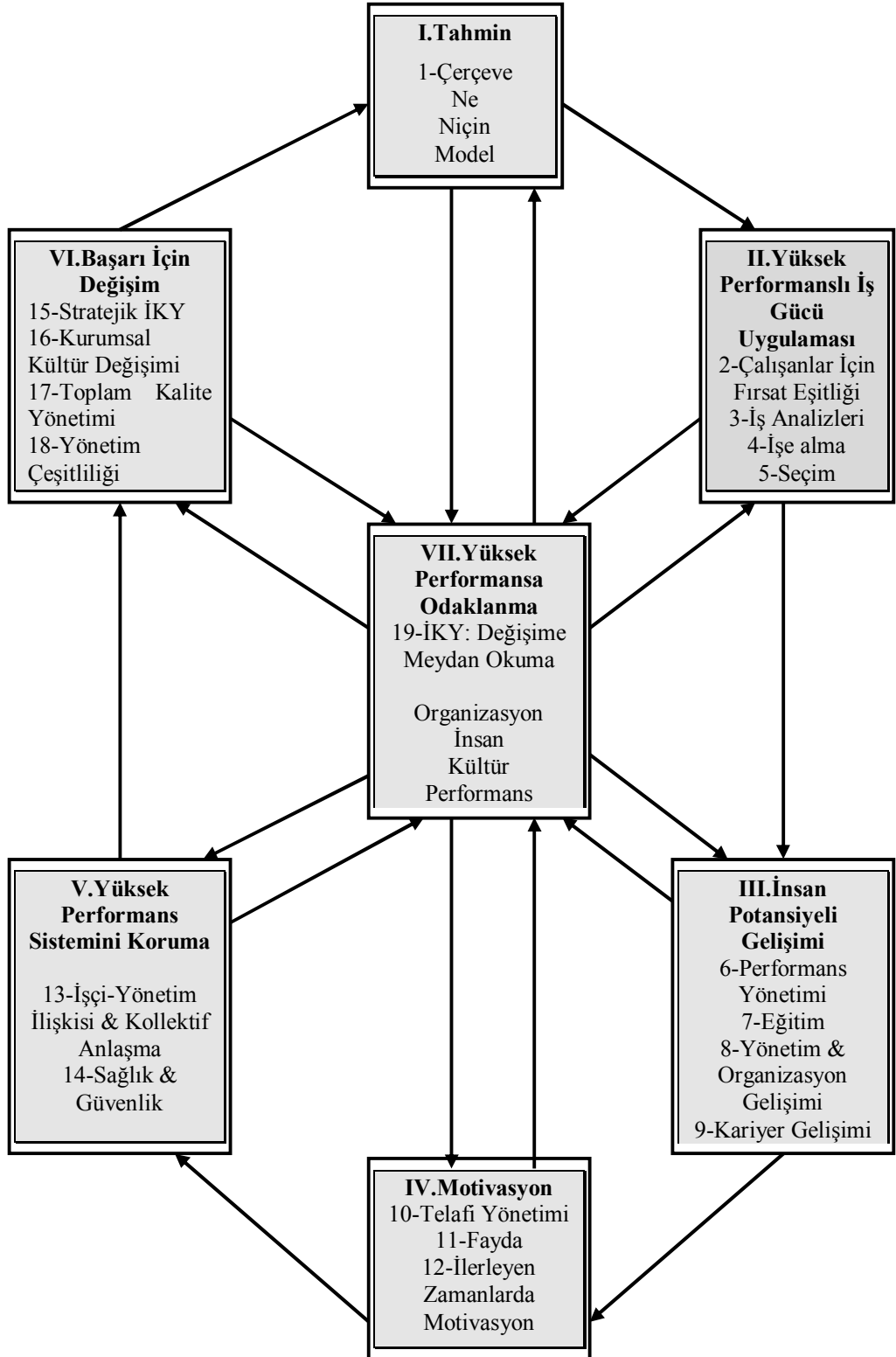
İnsan kaynakları yöneticileri, organizasyonun stratejik misyonuna katkıda bulunan gelişmiş insan kaynakları program ve politikalarını, organizasyonel büyüme ve gelişmeye katkıda bulunması amacıyla kullanabilirler.²⁹ Bu noktada önemli olan ise, ihtiyaç duyulan insan kaynağının yapıya uygun şekilde tam, doğru ve isabetli olarak seçilebilmesidir. Ayrıca, bu program ve politikaların, organizasyonun temel hedeflerine uygun bir şekilde geliştirilmesi ve uygulamaya konulması da önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, Şekil-1’de gösterilen fonksiyonları ve aktiviteleri içeren uzun dönemli organizasyonel gelişim sürecidir. Bu model, organizasyonlardaki temel teknik ve insan ilişkilerine dayanan bir sistemdir. Yine bu model, kilit İKY uzmanları ile bir dizi araştırmaya dayanan ve İKY’nin sistematik uygulamalarına vurgu yapan bir sistemdir. Bu model, organizasyonlarda etkili ve yüksek performanslı iş gücü gelişimini gösterir. Yalnızca, uygun tipte ve sayıda personel temin etmek için gelecekteki ihtiyaçları tahmin etmek organizasyonun gelecekteki başarısı için yeterli bir nedendir.³⁰

Bu modelin gelişimi için gerekli materyaller, uzman bir İKY stratejisi ve tüm İKY uygulamalarında pozitif bir yönelim sağlamak için vizyonun paylaşılmasıdır. Şekilde görüldüğü üzere, her bir İKY fonksiyonu diğerleri üzerinde bir etkiye sahiptir. İşe alımdaki ve süreçlerdeki başarı, organizasyonda istihdam edilecek uygun sayıdaki personelin seçiminde gösterilen titizlik ile gereken eğitimin hangi süreyle ve ne nitelikte verileceğine karar verilmesi ile belli olur.

²⁹ Arthur W.SHERMAN JR., George W.BOHLANDER, **Managing Human Resources**, Sherman&Bohlander 9 th Edition, Ohio, South-Western Publishing Co., 1992, s.142.

³⁰ Don HARVEY, Robert Bruce BOWIN, **Human Resource Management An Experiential Approach**, New Jersey, Prentice Hall, 1996, s.6.



Kaynak : Don HARVEY, Robert Bruce BOWIN, **Human Resource Management An Experiential Approach**, Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.7.

Şekil 1 : İnsan Kaynakları Yönetimi : Başarı Sistemi Modeli

Modelde belirtilen aşamalara baktığımızda ise şunları görmekteyiz :³¹

1. Tahmin (Başarının tahmini) : Etkili bir İKY sisteminin gelişiminde ilk adım, gelecekteki değişimleri tahmin edebilmektir. Yeni eğilimleri tanımlayabilmek, değişen koşulları karşılamak için yeni programlar geliştirmek gibi.
2. Yüksek Performanslı İş Gücü Uygulaması : İkinci adım, etkin bir İKY için, gerekli nitelikte ve kalitede personelin organizasyona sağlanmasıdır. Burada, personel, işe alım ve fonksiyonların seçimi, “Çalışanlar İçin Fırsat Eşitliği” kuralına uygun olarak yerine getirilir.
3. İnsan Potansiyeli Gelişimi : Organizasyonlar, kaliteli iş gücü sağladıklarında, yüksek performans başarısı sağlamak için bu kaynakların gelişimi devam etmelidir. Bu, hem çalışanlar hem de yöneticilerin gelişimi için eğitimi içerir.
4. Motivasyon : Yüksek performans sisteminde bir diğer kilit öge, verimliliğe neden olan motivasyonel güçtür. İş gücü maliyeti, organizasyon maliyetleri içerisinde önemli bir ağırlığa sahiptir. İKY’de yöneticiler, toplam iş gücü maliyetleri ve verimlilik arasındaki ilişkiye yönelmişlerdir.
5. Yüksek Performans Sistemini Koruma : İnsan kaynakları yöneticileri, etkili çalışan yönetimi ile açık iletişimi bir arada kurmak zorundadır. İş ilişkileri çok önemlidir çünkü bu ilişkiler, çalışanları, yöneticileri ve İKY uygulamalarının performansını doğrudan etkilemektedir.
6. Başarı İçin Değişim : Değişen çevrede İKY, yeni stratejiler geliştirmede, organizasyonel kültürü değiştirmede ve artan iş gücü çeşitliliğini yönetmede yeni yaklaşımlar sağlar. Her organizasyon sürekli olarak iş gücü yeteneklerini düzenlemeli, maliyetleri ve verimliliği ise global ölçütlere göre ayarlamalıdır. Bu değişimlerin yönetiminde İKY önemli bir rol oynar. Kurumsal kültürün değişimi; vizyonun gelişimi, çalışanların desteklenmesi ve iş gücü içerisinde güvenli bir ilişkinin gelişimi ile başlar.
7. Yüksek Performansa Odaklanma : İnsan kaynakları etkinliğinin ölçümü, insan kaynakları uygulamalarının, organizasyonda ne kadar iyi

³¹ A.e., s.6-9.

değerlendirildiğiyle yapılır. Yöneticiler, diğer birimlerin yöneticileri ile uyum içerisinde çalışabilmelidir.

1.2. İnsan Kaynakları Planlaması

1.2.1. Genel Olarak Plan ve Planlama

Plan kısaca, bir kararlar toplamı olarak ifade edilebilir. Plan ile; ne, neden, ne zaman, nerede, kim tarafından ve hangi maliyetle gibi sorulara cevap aranmaktadır. Bu sorular, organizasyonun tüm kademelerine ve organizasyonun geneline ayrı ayrı sorularak cevapları alınmalı ve ona uygun planlar geliştirilmelidir. Plan, düşünce olarak en ekonomik ve rasyonel davranma gereğinden doğar.

Planlama, belirli bir gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve o noktaya nasıl ulaşılabileceğinin önceden belirlenmesidir. Planlama ile, neyin, niçin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından, hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağı karara bağlanır.³²

Örgütün tüm düzeylerinde ulaşılacak istenen noktanın ve hedeflerin açık olarak belirlenmesi, bunun örgüte benimsetilmesi ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak gerekli stratejileri, yol ve yöntemleri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir. Yapılacak işlerin tanımlanması, çalışanların hedefleri gerçekleştirecek şekilde eğitilmesi, özendirilmesi, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışının sağlanması, ve yönetim tekniklerinin uygulanması gibi kararlar bu aşamada alınır.³³

Planlamayı en geniş anlamları ile; “Bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması” şeklinde, ayrıca “İzlenecek yolu veya bir amacı gerçekleştirebilmek için en iyi hareket tarzını seçmek” olarak tanımlayabiliriz.³⁴ Planlama kısaca, plan ile ilgili toplu faaliyetleri

³² MUCUK, a.g.e., s.145.

³³ Zühal AKAL, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi, Ocak 2003.

³⁴ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 4.Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 1993, s.83.

içeren sürecin kendisidir. Olayların tahmin edilenlere göre ya da gelişme yönü karşısında ne yapılacağına karar verilmesidir.

Planlamada süre uzadıkça geleceği görmek o kadar zorlaşmakta, risk de artmaktadır. Planlamanın kapsayacağı süre, belirsizlik durumu, bu iş için ayrılan insan kaynakları dâhil diğer tüm kaynaklar ve tecrübe ise planın başarısını doğrudan etkilemektedir.

Planlamanın başarılı olabilmesi için, organizasyon varlık nedenine uygun olarak kendisini nasıl ve nerede görmek istediğini belirlemelidir. Belirlenen amaçlara uygun olarak da plan içerisinde bir bütünlük olmalıdır. Plan içerisinde kullanılması düşünülen yöntem ve araçlardan da en verimli olanı tercih edilmelidir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde önemli alt dallardan biri de, İnsan kaynakları planlaması kavramıdır. İnsan kaynakları planlaması kısaca, organizasyonların gereksinim duyduğu iş gücünü öngörme ve bu gereksinimi karşılamak için gereken işleri aşama aşama düzenleme sürecidir. Burada önemli olan, doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru pozisyonlarda bulundurulmasıdır. Organizasyon, ancak bu şekilde bütünsel hedeflerine ulaşabilme yolunda etkinlik sağlayabilir.

Planlama, her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, kuruma uyumu ve kurum içi başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konuda yapılmış bulunan planların başarısına bağlıdır.

Planlama temel yönetim fonksiyonlarından biridir ve yönetsel etkinliklerin üzerine bina edildiği alt yapıyı oluşturur. Bu alt yapının sağlam ve güvenilir olması, yönetsel etkinliklerin de daha güvenilir olması sonucunu doğuracaktır. Plan ile, insan kaynağının mevcut ve olası gelişmeler karşısında yeniden yapılandırılması da sağlanmış olacaktır.³⁵

³⁵ İlhami FİNDİKÇİ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları:619, 2001,s.157.

Bir plan, iyi tanımlanmış bir probleme çözüm bulmak amacıyla yapılan işlemlerin sonucunda ortaya çıkar. Bu amaçla işlem, basit basamaklara ayrılıp, çeşitli karar noktalarına bölünmekte ve bu şekilde akılcı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Planlar, örgütlerin stratejilerini temsil ederler ve örgütlerin içinde buldukları noktaya gelene kadar, örgütün gelecekteki performansı için dikkate almaları gereken şeyleri gözden geçirmelerini sağlar.³⁶

Personel planlaması organizasyonun genel planlaması içinde önemli bir bölüm olarak yer almaktadır. Üstlendiği görev ise, iş görenleri istenilen zamanda, gerekli sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerin de güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmaktır.³⁷

İnsan kaynakları planlaması kavramı, bazı kaynaklarda beşeri kaynaklar planlaması, bazı kaynaklarda iş gücü planlaması, bazı kaynaklarda personel planlaması, bazı kaynaklarda ise insan kaynakları planlaması şeklinde yer almaktadır.³⁸ Genel olarak ise, insan kaynakları planlaması şeklinde kullanılmaktadır.

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı şekilde kullanmayı ve içinde bulunulan zamanda gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmasını amaçlayan örgütsel öngörüye, İnsan kaynakları planlaması denir.³⁹

Örgütün yeterli sayıda ve nitelikte personeli zamanında sağlayabilmesi için, örgütün mevcut potansiyeli, gelişimi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir. Örgütün mevcut insan kaynaklarını en akıllı biçimde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmayı amaçlayan örgütsel faaliyetlere “insan gücü planlaması” denilmektedir.⁴⁰

³⁶ Canan ERGİN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s.27.

³⁷ Tuğray KAYNAK, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No:228, 1990, s.11.

³⁸ Margaret PALMER, Kenneth T. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Çev.:Doğan ŞAHİNLER, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.31.

³⁹ AYKAÇ, a.g.e. , s.93.

⁴⁰ CANMAN, a.g.e., s.64.

Tablo 2 : Planlama Süreci

Planlama Soruları	Teşhis Koyma
Biz şimdi neredeyiz?	Hesaplama. Örgütün iş gören çeşitliliğini örgütsel şartlar ve dış kaynakları saptama
Nerede olmak istiyoruz?	Kurma. İnsan Kaynakları amaçlarını belirleme, verimlilik ve adalet
Bunu nasıl başaracağız?	Gerekli İnsan Kaynakları argümanlarının seçimi
Yaptıklarımızı nasıl yaptık ve şimdi neredeyiz?	Durum değerlendirmesi ve yeni duruma göre tekrar planlama

Kaynak : George T. MILKOVICH and John W. BOUDREAU, Human Resource Management, 8th Edition, Irwin, USA, 1997, s.142.

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından en rasyonel şekilde faydalanmasının bir aracı olarak görülen insan kaynakları planlaması, belirli bir zamanda ve yerde en uygun sayı ve nitelikteki çalışanın sağlanması ile örgütteki mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun biçimde kullanımını gerçekleştirme amacı taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları planlamasının örgütteki çalışanları bir maliyet ögesi olmaktan çıkardığı ve bir üretim faktörü haline dönüştürdüğü görülmektedir.⁴¹

İnsan kaynakları planlaması ayrıca, “İşletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksiniminin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi”⁴² olarak ve “Değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci”⁴³ olarak da tanımlanmaktadır. Örgütler hiç kuşkusuz plan yapmalıdır. Fakat planlama araç olmaktan çıkıp amaca dönüşmemelidir. Planlama, bir tür “ussal hazırlığı zenginleştirme süreci” olmalı, bu

⁴¹ AYKAÇ, a.g.e. , s.94.

⁴² Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Yayın No:3, Eskişehir, A.Ü. Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını, 2.Baskı, Yayın No:3, Eskişehir, 1984, s.43.

⁴³ PALMER, T.WINTERS, a.g.e., s.32.

sürecin ötesine geçmemelidir. Burada temel bir karar alınmalı ve bu karar çerçevesinde de tali kararlar alınarak sistem oluşturulmalıdır.⁴⁴

1.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Kısa Tarihçesi

Toplumları, ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan büyük değişikliklere uğratan sanayi devrimi, ticaretin hız kazanmasının ve endüstrinin gelişmesi yanında sosyal sancılara da neden olmuştur. İş sahiplerinin ve girişimcilerin durumları giderek iyileşirken, işçilerin ve sade vatandaşların durumları giderek kötüleşmiştir. Zamanla bu kişiler örgütlenir hale gelmişler ve zaman içerisinde de personel ve personel yönetiminin önemi gündeme gelmiştir.

Eldeki bulgulara göre, İnsan kaynakları planlaması ile ilgili çalışmalar 20.yüzyılın ilk çeyreğinde başlamıştır. İlk zamanlarda çok daha dar kapsamlı olan insan kaynakları planlaması, 20.Yüzyılın son çeyreğinde her alanda yaşanan büyük değişim ve gelişmelere paralel olarak büyük bir atılım gerçekleştirmiştir.

Yaşanan birinci ve ikinci dünya savaşları, iş gücünün önemli bir bölümünün silah altına alınması, bazılarının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılmaları ve kalan iş gücünün de verimli kullanımları açısından, insan kaynakları yönetiminde günümüzde kullanılan bilimsel yöntemlerin temelleri atılmıştır.⁴⁵

Bütün bu gelişmeler yaşanırken, 1910'larda ilk olarak modern personel departmanları ortaya çıkmıştır. Personel uzmanları; istihdam, çalışanın refahı, ücret, güvenlik, eğitim ve sağlık konularında çalışarak bugünkü insan kaynakları yönetimi departmanlarının da temellerini oluşturmuşlardır. Bu dönemde, grup davranışı ve çalışanların duygularının, çalışanların moral gücü ve verimlilikle bağlantılı olduğu inancı ortaya çıkmaya başlamış ve sonraki yıllarda da İnsan ilişkileri yaklaşımını şekillendirmiştir. Bu gelişmelere rağmen, 1960'lı yıllara kadar, insan kaynakları planlaması ile ilgili bilgilere personel yönetimi literatüründe pek rastlanmamaktadır. Personel giderlerinin ve genel giderlerin artması, organizasyonlara genel planlama

⁴⁴ Muhsin HESAPÇIOĞLU, **Türkiye’de Makro Düzeyde İnsan Kaynakları Planlaması**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2002, s.356-357.

⁴⁵ Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2001, s.17.

içinde personel planlaması konusuna ayrı bir önem vermeye itmiştir.⁴⁶ İnsan kaynakları planlaması 20.Yüzyılın başlarından itibaren ele alınmaya başlamış ise de, esas itibariyle 1960'lı yıllarda geleneksel personel yönetimi konuları arasında yer almaya başlamıştır.⁴⁷

İnsan kaynakları planlamasının öneminin, 1970'li yıllarla birlikte artmaya başladığı ve arz talep dengelenmesi veya sayısal tahminin ötesinde geniş bir içerikle ele alınmaya başladığı görülmüştür. 1980'lerden sonra yaşanan hızlı değişim sürecinde, başarılı olabilmek için insana gösterilen yoğun ilgi, günümüzde onu herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkartmış ve üretimin değeri haline getirmiştir.⁴⁸

İnsan kaynakları yönetimi ve bu bağlamda insan kaynakları planlaması kavramları, günümüzde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan modern terimlerdir. Zaman içerisinde, personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşmesi belirli ihtiyaçlardan ortaya çıkmıştır. Bu gereksinimleri ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi, yaşanan değişimin tam olarak algılanması bakımından önem taşımaktadır.

Günümüzde organizasyonların içinde buldukları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması doğrudan organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmuş ve sonuç olarak insan kaynağının tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerekmiştir. Bu değişime neden olan faktörler şu şekilde ifade edilebilir :⁴⁹

- Rekabet üstünlüğünü sağlayan faktörlerin değişimi
- Kullanılan yönetim yaklaşımlarının değişimi
- İş gücü arzının yapısal değişimi

⁴⁶ Tuğray KAYNAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1996, s.9.

⁴⁷ James W. WALKER, **Human Resources Planning**, Second Printing, New York, Grolier Incorporated, 1985, s.6-7.

⁴⁸ DEMİRKAN, a.g.e., s.9.

⁴⁹ Nesime ACAR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, MPM Yayınları, No:640, 2000, s.5.

Yeni olmasına karşın, insan kaynakları planlaması ile ilgili pek çok yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bunun önde gelen nedenleri arasında, örgütler tarafından insan kaynaklarına verilen önemin giderek artması ve insan gücünün bir maliyet unsuru olmaktan çıkarılarak bir kaynak biçiminde değerlendirilmeye başlanması sayılabilir.⁵⁰

1.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının İçeriği

İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını sağlayacak araçların başında gelmesinden dolayı büyük önem taşır. İnsan kaynakları planlamasının ana amaçları olarak; gelecekteki personel ihtiyacının nicelik ve nitelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, örgüt hedeflerine yüksek oranda katkı yapabilecek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması olarak sayılabilir.

İnsan kaynakları planlaması, dinamik bir süreci ifade etmektedir. Değişen çevre koşulları, örgütün kısa ve uzun vadeli değişim ihtiyacı, örgütün amacının gerçekleştirilmesi derecesine denk bir değişim ihtiyacının tahmini ve gerçekleştirilmesi, bu sürecin dinamik olmasını gerektirir. Bu anlamda örgüt içindeki denge sürekli bozulma eğilimindedir. İnsan kaynakları planlaması, bu sürecin aktif bir şekilde izlenmesini ve sürekli bozulma eğiliminde olan dengenin yeniden tesis edilmesini sağlar.⁵¹

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerde verimliliği belirleyen temel etkenlerden sayılmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, personel sayısından tasarrufu gerçekleştirerek gider düşürücü bir rol oynarken, aynı zamanda işin niteliğine uygun iş gören seçimini ve istihdamını sağlayarak yönetim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirmektedir.⁵²

⁵⁰ John STOREY and Neil FENWICK, "The Changing Face of Employment Management in Local Government", **Journal of General Management**, Vol:16, No:1, Autumn 1990, s.16.

⁵¹ YILMAZER, a.g.e. , s.59.

⁵² Zeki ADAL v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000, s.83.

Tablo 3 : İnsan Kaynakları Planlaması Modeli

1) Örgütün genel hedef ve stratejilerini göz önünde bulundurarak insan kaynakları amaç ve stratejilerini tayin etmek(geniş anlamda insan kaynakları talebini saptamak, insan kaynakları planlaması ile genel planları bütünleştirmek)
2) İnsan kaynakları talebini tahmin etmek Sezgisel yöntemler İstatiksel yöntemler
3) Bilgilerin toplanması Örgüt içinden ve dış çevreden bilgilerin toplanması
4) İnsan kaynakları arzını tahmin İç ve dış arz kaynaklarının tahmin edilmesi
5) İnsan kaynakları arzı ile insan kaynakları talebini dengeleme
6) İnsan kaynakları programlarının planlanması ve geri besleme

Kaynak : Derek TORRINGTON, Laura HALL, I. HAYLOR and J. MYERS, Employee Resourcing, Management Studies 2, Short Run Press, Great Britain, 1991, s.83.

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün ileride ihtiyaç duyacağı, personelin nicelik ve nitelik açısından daha önceden belirlenmesi, bu ihtiyacın ise nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin belirlenmesi faaliyetlerinin bütünüdür. İnsan kaynakları planlaması, örgütün fazla ya da az personelle çalışmasını önler.⁵³

İnsan kaynakları planlaması, bir örgüt için bazı işlevler yerine getirmelidir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir .⁵⁴

- İnsan kaynağının etkinliğini sağlamak.
- Yeni iş görenlerin istihdamında etkinliği sağlamak.
- Örgütte çalışan kişilerin faaliyetleri ile örgütün amaçları arasında uyumu sağlamak.
- İnsan kaynakları enformasyon sisteminin iş görenlerin faaliyetleri ile örgütsel birimlerin faaliyetlerinde kullanılmasını sağlamak.
- Bütün insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

⁵³ Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Basımevi, 1998, s.63.

⁵⁴ Keith DAVIS, William B. WERTHER, **Human Resource and Personel Management**, USA, McGraw-Hill, 1993, s.165.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken göz önüne alınması gereken en önemli husus, örgütün gelecekteki hedeflerinin belirlenmesidir. Bu, planlamanın ilk ve temel aşamasıdır. Hedefler belirlendikten sonra, mevcut insan gücü kaynağı belirlenir ve bunların yardımı ile gelecekteki insan kaynağı hakkında bir plan yapılır.⁵⁵

İnsan kaynakları planlamasının özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵⁶

- İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağı ile ilgilidir ve örgütün mevcut insan gücü potansiyelinin bir envanterinin çıkartılmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları planlaması; İnsan gücü talebi, insan gücü arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlemesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsadığı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olduğu için stratejik planlama şeklinde yapılmaktadır.

İnsan gücü planlaması yapılmasında insan gücü ihtiyacının belirlenmesinin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Örgütte personel ihtiyacının belirlenmesiyle ilgili iki anahtar kavram bulunmaktadır. İlki, “Olan Personel Miktarı” , ikincisi, “Olması Gereken Personel Miktarı” kavramlarıdır.⁵⁷

İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi sürecinde ilk olarak, görevde bulunan personel ile o görevin daha etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için örgütün ihtiyaç duyduğu optimal sayıdaki yani ne ihtiyaçtan az ne de ihtiyaçtan çok personel sayısının tespit edilmesi gerekir. Ancak optimal sayıdaki personel sayısının belirlenmesi süreci kolay işleyen bir süreç değildir. Bunun için, örgütün iç ve dış çevresi ile diğer değişkenlerin dikkate alındığı analizlerin yapılması gerekmektedir.

⁵⁵ Görkem KIRAN, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama”, İstanbul, **İ.Ü. SBE Yüksek Lisans Tezi**, 2002, s.88.

⁵⁶ Robert L. MATHIS and John H. JACKSON, **Personnel/Human Resource Management**, Sixth Edition, St.Paul, West Publishing Company, 1991, s.49.

⁵⁷ KAYNAK, 1990, a.g.e., s.25.

Örgütün Amaçları Planları
Stratejik planlama, kamu politikası, sosyal trendler, ekonomik koşullar, teknoloji, Pazar koşulları, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, planlanan dönemde öngörülen çıktı miktarı.
Mevcut İnsan Kaynaklarının Durumu
Amaçların envanteri, işe göre gruplandırılmış personel sayıları, birimler, örgütsel düzey, yerleşim durumu, yaş, eğitim düzeyi, yapılan hizmet içi eğitim, başarı derecesi.
İnsan Kaynakları Tahmini
a) Mevcut işgücü : İstifalar, işe son verme, yükselme. b) İş gücü ihtiyacı : Nakil planları ve plan döneminde personel ihtiyacının tahmini. c) Personel ihtiyacı ile mevcut personel sayısının karşılaştırılması : a ile b karşılaştırılması sonucu kesin personel fazlalığı ve ihtiyacının belirlenmesi.
Tamamlanan Planlar
İşe alma, personel seçimi ve yerleştirme, başarı değerlendirme, kariyer planlaması, nakil, terfi, işe son verme, eğitim ve geliştirme.
Kontrol ve Düzeltme
Görülen ilerlemenin ölçülmesi, planla karşılaştırılması, düzeltici işlemlerin yapılması, aksaklıkların görülmesi halinde insan kaynakları planlarının örgüt planları doğrultusunda değiştirilmesi, tahminlerin ve gerçekleşen planların yenilenmesi.

Tablo 4 : İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

Kaynak : Dale S. BEACH, Personel The Management of People at Work, Fifth Edition, McMillan Publishing, New York, 1985, s.112.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, insan gücü planlaması 5 aşamalı bir süreç olarak kabul edilerek bu aşamalar; örgütün amaçları-planları, mevcut insan kaynaklarının durumu, insan kaynakları tahmini, tamamlanan planlar ile kontrol ve düzeltme aşamalarından oluşmaktadır. Ayrıca her aşamada kendi içerisinde de belirli alt aşamaları içermektedir. İnsan kaynakları planlaması, ayrıntılı ve gerekçeli bilgilere dayalı olarak yapılan bir çok değerlendirme ve tahmini kapsamaktadır.

1.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

Bir organizasyonun kısa, orta ve uzun vadeli personel ihtiyacının belirlenmesi, örgütün sunacağı hizmetlerin aksamaması ve verimliliği yönünden büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının örgütler için taşıdığı önem özetlenecek olursa şu şekilde sayılabilir :⁵⁸

- Örgütte ihtiyaç duyulan çalışan gücünün sahip olması gereken nitelikleri ortaya koyar,
- Örgütün bütün kademelerinde ihtiyaç duyulan insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırır,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine yardımcı olur,
- Örgütün çalışan gücündeki daralmaları önceden görerek, çalışan gücü ihtiyaçlarının sağlanmasına yardımcı olur,
- Örgütte bulunan çalışan gücünün sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten maksimum verimliliğin sağlanmasına yardımcı olur.

İnsan kaynakları planlaması ile gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sayı ve özellik yönünden belirlenmesi sağlanırken, örgütsel değişimin yönlendirilmesi ile yüksek nitelikteki çalışanların temini ve örgütte kalmalarının sağlanmasına katkı yapılmaktadır.⁵⁹

İnsan kaynakları planlaması, örgütün sahip olduğu ve olacağı insan kaynağı potansiyelini etkili, verimli ve rasyonel olarak kullanmasına olanak sağlayan bir araç olarak örgüt açısından büyük önem taşır. Planlama yapmayan örgütlerde seçim, terfi, nakil ve işe son verme gibi personel faaliyetlerinin keyfi esaslara göre yürütülmesi ciddi sorunlar doğuracaktır. Bu durumda örgütün, faydalı mal ve hizmet üretmesi zor olacağı gibi, günümüz rekabet koşulları içerisinde hayatiyetini devam ettirmesi de tehlikeye girecektir.⁶⁰

⁵⁸ Randall S. SCHULER, **Managing Human Resources**, Fifth Edition, USA, West Publishing, 1995, s.110.

⁵⁹ AYKAÇ, a.g.e. , s.103.

⁶⁰ Tuğray KAYNAK, **Personel Planlaması**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1990, s.7.

1.2.6. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İnsan kaynağı, değişken ve kırılğan yapısı nedeniyle dikkatlice planlanması ve üzerinde önemle durulması gereken bir mal ve hizmet üretim unsurudur. İnsan kaynakları planlamasındaki temel amaç; İnsan unsurunun niteliğinin artırılarak daha verimli olabileceği birimlerde istihdam edilmesi, bu sayede de yaratacağı katma değer ile kurum ya da kuruluşun halka daha iyi mal veya hizmet sunmasını sağlayabilmektir. Böylece, o kurum ya da kuruluş daha ilerilere taşınmış olacak ve yeni amaçlar doğrultusunda daha başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürecektir.

İnsan kaynakları planlaması yapılmasını gerektiren sebepler şu şekilde sayılabilir :⁶¹

- İş gücü maliyetinin artması,
- Teknolojik değişim,
- Vasıflı iş gücü gereksinimi (kıtlığı),
- Hızlı kültürel ve toplumsal gelişmeler,
- Yasal ve politik gelişmeler,
- Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeni.

İnsan kaynakları planlamasına başlarken ilk olarak dikkate alınıp dikkat edilmesi gereken noktalar; vizyon, misyon, ilke ve değerlerdir. Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü,düşüncesidir. Organizasyonun gelecekte olması amaçlanan görüntüsünün bugünden belirlenmesidir. Misyon ise, organizasyonlarda vizyonu tamamlayan bir araçtır. Belirtilen amaca ulaşmak için üstlenilen görev ve yükümlülüklerdir. Vizyon ve misyon gerçekleştirilirken uyulacağı beyan edilen temel ilke ve değerler de insan kaynakları planlamasında etkili olmaktadır. İlke ve değerler, organizasyona yön vermektedir.⁶²

⁶¹ Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s.74.

⁶² Serkan BAYRAKTAROĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2002, s.25-27.

İnsan kaynakları planlamasıyla temel olarak, yapılan ve yapılacak tahminler ile belirli zaman ve yerde gereken nicelik ve özellikte iş görenin örgütte çalışması amaçlanmaktadır. Bir diğer temel amaç ise, örgütte mevcut olan çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun biçimde kullanılmasını yani örgütün sahip olduğu insan kaynağının en yararlı ve etkili biçimde değerlendirilmesini sağlamaktır.⁶³

İnsan kaynakları planlaması olmadan, kurum ve kuruluşların gelişme sağlamaları ve yeni hedeflere yönelmeleri çok zordur. Tüm organizasyonlar insan kaynağını planlarlar. İnsan kaynakları planlaması yapmanın örgütsel amaçları ise şu şekilde ifade edilebilir :⁶⁴

- İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- Daha doyumlu ve yetişmiş insan kaynağına sahip olmak,
- Organizasyonu daha ileri noktalara götürebilmek.

Bunların yanı sıra, insan kaynakları planlamasının diğer bazı amaçları sıralanacak olursa :⁶⁵

- Örgüt için yeni çalışanlar bulmak ve işe almak,
- Çalışanların eğitimleri ile gelişimlerini sağlamak,
- Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak,
- İnsan kaynaklarının örgüt içindeki envanterini çıkarmak,
- Çalışanları içinde buldukları moral ve motivasyon şartlarını iyileştirmek,
- Çalışanların ve temsilcilerinin katılımları ile örgütün ücret politikalarının belirlenmesine yardımcı olmak,
- Bilinçli bir örgüt yapısının oluşumunu gerçekleştirerek, örgütsel üretimin artışına katkı sağlamak.

İnsan kaynakları planlaması kapsamlı bir süreçtir. Planlama çalışmaları yapılırken örgütün öngörülen gelişme düzeyi de dikkate alınır. Örgütsel hedefler doğrultusunda yapılan insan kaynakları planlamasının önemli amaçlarından biri de insan kaynağının dökümünün yapıp ayrıntılı olarak incelenerek, örgüt bünyesine

⁶³ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.65.

⁶⁴ ALDEMİR , ATAOL , BUDAK, 2001, a.g.e., s.42.

⁶⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2000, s.30.

uyumunun tespit edilmesidir. Tablo-5'te insan kaynakları tahmin sürecinin 6 aşamalı bir süreç olduğu ve bu sürecin işleyişi görülmektedir. Her aşama kendi içerisinde ayrı bir öneme sahiptir ve genele bakıldığında ise, anlamlı bir bütün oluşturmaktadır. Birinci aşamada çevresel ve örgütsel koşulları anlama yer almaktadır. İkinci aşamada, mevcut insan kaynaklarının envanterinin hazırlanması; üçüncü aşamada ise, ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının analizi yer almaktadır. Dördüncü aşama, tahmin edilen insan kaynağının sağlanması; beşinci aşama, gelecekte tahmin edilen personel ihtiyacı ve altıncı aşama ise, ihtiyaçların tahmini ve temininden oluşmaktadır.

Tablo 5 : İnsan Kaynakları Tahmin Süreci

<p>(-1-)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Mevcut insan kaynaklarının envanteri✓ Nüfus verileri✓ Sicil verileri✓ Personel ilgileri✓ Eğitim ve deneyim✓ Diğer	<p>(-4-)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Tahmin edilen insan kaynağını sağlama✓ Ayrılmalar✓ Hareketlilik✓ Yetenek kullanımı✓ Verimlilik değişimi✓ Diğer
<p>(-2-)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Örgütsel ve çevresel koşulları anlama✓ Dış iş gücü sağlama✓ Yasal kısıtlamalar, ekonomik yapı ve iş düzeni✓ Teknolojik değişiklik, verimlilik örnekleri ve trendleri✓ Yönetim felsefesi, politikaları, amaçları ve planları✓ İş gücü devir hızı ve hareketlilik✓ Diğer	<p>(-5)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ İhtiyaç tahmini✓ İşe alma ihtiyacı✓ Eğitim ve geliştirme ihtiyacı✓ Devam, devamsızlık ve personel hareketlilik planları✓ Politika değişiklikleri✓ İşle ilgili ve örgütsel değişiklikler✓ Diğer
<p>(-3-)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ İhtiyaç duyulan insan kaynaklarının analizi✓ Mevcut pozisyonlar✓ Örgüt yapısı✓ Karma görevler✓ Diğer	<p>(-6-)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Gelecekte tahmin edilen personel ihtiyacı✓ Örgütsel değişimler✓ İşlerde planlı değişim ve faaliyetler✓ Diğer

Kaynak : James W. WALKER, Human Resources Planning, Grolier Incorporated, Second Printing, New York, 1985, s.112.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Strateji genel anlamıyla, geniş bir girişkenlik olarak kabul edilmektedir.⁶⁶ Strateji, organizasyonların hangi alana yönelmeyi tercih etmeleriyle yani yön seçimleriyle ilgilidir.⁶⁷ Strateji, yönetimin oyun planıdır. Stratejisiz yönetimin, takip edeceği bir yol haritası da bulunmamaktadır.⁶⁸ Strateji, “Nereye gitmek istiyorsunuz?” ve “Oraya nasıl varmak istiyorsunuz?” şeklindeki iki temel soruya cevap vermektedir.⁶⁹ Bu açılardan bakıldığında strateji, araştırmaların ve planların temel çıkış noktasında yer almakta, yönetimin önünü berraklaştırıcı bir etki yaparak geleceğini aydınlatmaktadır. Strateji kısaca, olanaklarla koşulları birleştirme sanatıdır.

Örgütün en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağı, örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır ve başarının belirleyici bir unsurudur. Dünyada son yıllarda yaşanan sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal değişikliklerin yanı sıra, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, örgütleri ve örgüt yapılarını da değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak, insan kaynakları planlaması kavramı ve bu bağlamda insan unsuru da örgüt içerisinde yeni ve stratejik bir anlam kazanmıştır. İnsan kaynakları planlamasına atfedilen önem artmış, insan unsuru yönetim tarafından en değerli kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.

Stratejik insan kaynakları planlaması, personel yönetimi kavramının zamanla içerik değiştirmesi ile oluşan insan kaynakları yönetimi sürecine dayanır. Son zamanlarda ise, insan kaynakları yönetimi kavramının stratejik insan kaynakları yönetimi şeklinde geliştiği ve değiştiği görülmeye başlamıştır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, insan kaynaklarının stratejik planlamasını gerektirir. Örgütün en önemli kaynağı olarak görülen insan kaynağından akılcı şekilde faydalanmak,

⁶⁶ Oliver F. WILLIAMSON, “Strategy Research : Governance and Competence Perspectives”, **Strategic Management Journal**, Vol:20, No:12, Indiana, USA, December 1999, s.1087.

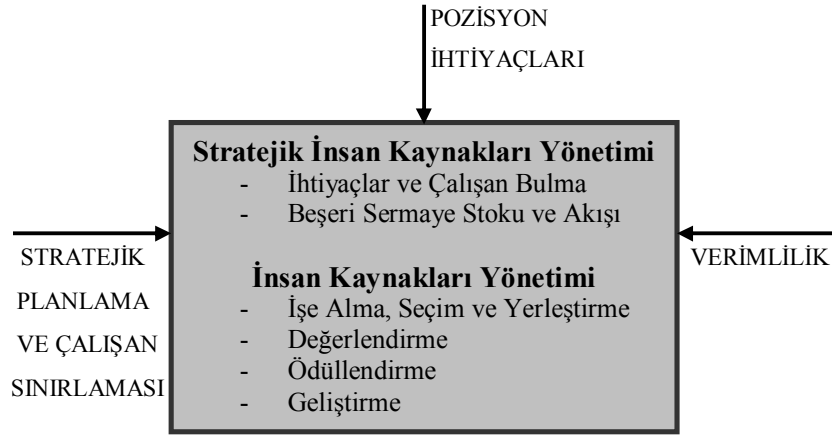
⁶⁷ Richard P. RUMELT, Dan ESCHENDEL and David J. TEECE, **Fundamental Issues In Strategy A Research Agenda**, Boston, USA, Harvard Business School Press, 1994, s.42.

⁶⁸ Michael R. CARRELL, Norbert F. ELBERT and Robert D. HATFIELD, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Orlando, USA, The Dryden Press, 2000, s.8.

⁶⁹ Kathleen EISENHARDT, “Strategy as Strategic Decision Making”, **Sloan Management Review**, MIT (Massachusetts Institute of Technology) Vol:40, No:3, USA, Spring 1999, s.65.

istenilen nitelikte, sayıda ve zamanda insan kaynağına sahip olmayı kolaylaştıracak uygun bir planlama çalışmasının yapılmasını gerekli kılmaktadır.⁷⁰

Stratejik insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi sürecine dayanır. Her ikisi de birbirine benzeyen kavramsal çerçeveyi temel alırlar. Şekil 2’de, stratejik insan kaynakları planlaması sürecinin nasıl işlediği görülmektedir. Şekle göre, insan kaynakları planlaması süreci bir sistem şeklinde işlemektedir. Sistemin girdileri stratejik planlama ve çalışan sınırlaması olarak yer almakta, sistemin dönüşüm süreci insan kaynakları yönetiminin temel konularını kapsamakta, sistemin çıktısı ise verimlilik olmaktadır.⁷¹



Kaynak : Burhan AYKAÇ, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.117.

Şekil 2 : İnsan Kaynakları Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik insan kaynakları planlaması, örgütlerin uzun dönem içerisindeki insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılaştırma süreci olarak ifade edilebilir. Amaç, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu çalışanların şu andaki ve gelecek dönemdeki arz ve talebini karara bağlamaktır. Stratejik insan kaynakları planlaması bu sebepten dolayı, örgütlerin uzun dönemli strateji, plan ve amaçlarıyla ilişkili olmalıdır.⁷²

⁷⁰ Noel M. TICHY, Charles J. FOMBRUN, Mary DEVANA, “Strategic Human Resource Management”, **Sloan Management Review**, 1982, s.60.

⁷¹ AYKAÇ, a.g.e. , s.115-117.

⁷² David A. DE CENZO and Stephen P. ROBBINS, **Human Resource Management**, Fifth Edition, USA, John Wiley – Sons, 1996, s.127.

Stratejik insan kaynakları planlaması süreci incelendiğinde, iki temel aşamadan meydana geldiği görülmektedir :⁷³

➤ **İnsan Kaynaklarının Amaçlarının Belirlenmesi**

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının amaçları ile örgütün amaçları arasında bir uyum olması örgütün başarıya ulaşması noktasında şarttır. Bu aşamanın örgüt tarafından ortaya konacak stratejik planlamanın temelini oluşturması sebebiyle, bu noktada elde edilecek başarı ya da başarısızlık önemli bir oranda insan kaynaklarının amaçlarının gerçekçi bir şekilde saptanmasına bağlı olacaktır.

➤ **İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi**

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının amaçlarının belirlenmesinin ardından bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejilerin tespit edilmesi şarttır. İlk aşamada insan kaynaklarının amaçlarının niteliği saptanacak, bu aşamada ise söz konusu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak en uygun stratejinin ne olması gerektiği ortaya konacaktır. Tespit edilecek stratejiler, ortaya konulan amaçlar gibi insan kaynakları ile ilgili olacaktır. Örneğin, örgüt içinde yenilik çalışmaları yapma stratejisi, yeni çalışan istihdam etme ya da etmeme stratejisi, benzer işi yapan kişilere göre çalışanlara daha yüksek ödeme yapma gibi farklı stratejiler belirlenebilir.

Stratejik insan kaynakları planlamasının, işgücü arz ve talep tahmininin örgütsel strateji yönünde dengelenmesi ve bunun yanında örgüte dair stratejiye destek olacak insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine öncü olmak şeklinde ifade edilebilecek iki temel özelliği bulunmaktadır.⁷⁴

İnsan kaynakları stratejisi oluşturulurken, örgütün kapasitesi, piyasa içindeki durumu, rekabet gücü, piyasadaki rekabet koşulları , mal ve hizmetin talep durumu, hedef kitlenin özellikleri, yasal ve sosyal yükümlülükler gibi unsurların dikkate alınması önemlidir.⁷⁵

⁷³ AYKAÇ, a.g.e. , s.137.

⁷⁴ Derek TORRINGTON and Laura HALL, **Human Resource Management**, Fourth Edition, London, Prentice Hall, 1995, s.26.

⁷⁵ AYKAÇ, a.g.e. , s.137.

1.3.1. Stratejik Planlamanın İşlevleri

Yaşanan değişime ayak uydurabilmek üzere, örgütler tarafından bir takım kavramlar geliştirilmiş ve bunlara uygun açılımlar yapılmıştır. Strateji kavramı da bu dönemde yaygın şekilde kullanılmaya başlayan, kullanıldığı her alanda olduğu gibi insan kaynakları planlaması konusunda da yeni açılımlar getiren özel ve önemli bir kavram olmuştur.

Organizasyonlar geleceklerini planlarken, insan kaynakları yöneticileri insan kaynakları planlaması ağı ile stratejik planları birlikte ele almalıdır. Stratejik planlama, ana organizasyonun amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Bu planlama, organizasyonun yapısıyla birlikte asıl amacını belirlemeyi sağlayan bir süreçtir.⁷⁶

İnsan kaynakları stratejileri, örgütteki insanların yönetilme yollarını ve bunları personel politika ve uygulamalarına dönüştüren merkezi bir felsefeyi içerir. İnsan kaynakları stratejileri, personel politikaları ve uygulamalarının bütünleştirilmesini gerektirir. Bu da bütünsel tutarlılığı sağlar. Örgütlerdeki personel yönetiminin rolüne stratejik bir bakış açısı getirilmelidir.⁷⁷

Stratejik yönetim, organizasyonları arzu edilen istek ve beklentiler doğrultusunda değiştirmeyi içermektedir. Stratejik yönetim, stratejik planlamayı da içeren genel bir yaklaşımı ifade eder. Bu noktada başlangıç olarak, örgütün içinde bulunduğu dünyayı ve ilişkide bulunduğu ya da bulunacağı çevreyi değerlendirmeyi esas alan Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik analizin (PEST Analizi) yapılması önemlidir. Hemen arkasından örgütün kuvvetli, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini analiz etmeye yarayan SWOT (Strengths:Kuvvetli yönler, Weaknesses:Zayıf yönler, Oportunities:Dış çevreden kaynaklanan fırsatlar, Threats:Dış çevreden kaynaklanan tehditler) analizi yapılmalıdır. Örgütün, kurumun içinde bulunduğu dünyayı ve çevresel koşulları anlayıp yorumlayabilmesi,

⁷⁶ W.SHERMAN JR. , W.BOHLANDER, a.g.e., s.141-142.

⁷⁷ Tamer KEÇECİOĞLU, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.67.

değerlendirmeler yapabilmesi, örgütün elde ettiği veriler üzerinden geleceğe yönelik politika ve stratejiler geliştirmesinin önünü açacaktır.⁷⁸

İnsan kaynakları planlaması açısından stratejik planlar, çalışan kişilerin organizasyonun ilgili bölümüne uygun nitelikte olup olmadığının tespiti açısından önemli bir rol üstlenen ve önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda insan kaynakları planlaması çalışmalarının başarıya ulaşmasına yardımcı olan önemli yol haritaları olarak nitelendirilebilir.

Stratejik planlama, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yararlandıkları en önemli araçlardan kabul edilir. Örgütü bir bütün olarak değerleyen stratejik planlar, örgüte yön verici kuralları kapsamına almakta ve örgüt içinde yapılan diğer planlara da rehber olmaktadır. Stratejik planlama için kısaca, diğer planlama yollarını veya kapılarını açan anahtar diyebiliriz.⁷⁹

Bir görüşe göre ise, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Genel Stratejik Plan ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anahtar bir bağlantı olarak hizmet eder.⁸⁰ Bunu, Şekil-3'teki gibi göstermek mümkündür :



Kaynak : William P. ANTHONY, K. Michele KACMAR, Pamela L. PERREWÉ, **Human Resource Management, A Strategic Approach**, Fourth Edition, South Western, Ohio, 2002, s.119.

Şekil 3 : Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

⁷⁸ Ahmet Suat, **Stratejik Yönetim**, (Çevrimiçi, www.memurlar.net/EndUser/HaberDetay.aspx?pintNewsNo=6175) 07.05.2009.

⁷⁹ Ömer Faruk AKYÜZ, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık : 279, 2001, s.117.

⁸⁰ William P. ANTHONY, K. Michele KACMAR, Pamela L. PERREWÉ, **Human Resource Management, A Strategic Approach**, Fourth Edition, South Western, Ohio, 2002, s.119.

1.3.2. Stratejik Planlamanın İnsan Kaynakları İle Entegrasyonu

Organizasyon, iş görenden etkin ve verimli yararlanabilmek için insan kaynakları stratejisi ve politikalarını belirlemek durumundadır. Bunun yanı sıra, organizasyonun geleceğini ve hayatiyetini doğrudan etkileyecek nitelikteki stratejik öneme haiz planların, mevcut ve istihdamı öngörülen insan kaynakları profili ile uyumlaştırılması gerekmektedir. Çünkü, o organizasyonu geliştirecek, ileriye taşıyacak ve tüm yenilikleri organizasyon bünyesi ile uyumlaştıracak olan, insan kaynağı unsurudur. Bu unsur ile entegre olmayan, uyumsuz bir planlama yapıldığı takdirde, hedeflenen sonuçlara etkin bir şekilde ulaşılabilmesi mümkün olmayacaktır. Bu birbiriyle uyumlu stratejik plan ve politikalar, insan kaynağının planlaması ve bu kaynağın ortak bir hedefe doğru yönlendirilmesi açısından da yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Stratejik planlamanın insan kaynakları ile entegrasyonunun faydalarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür:⁸¹

- Uygun personel düzeyini sağlayarak, çalışanların organizasyonun içinde ve dışındaki hareket olanaklarını kolaylaştırmaktadır.
- Çalışanların şimdiki ve gelecekteki eğitim ihtiyaçlarını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların ve yöneticilerin birikimlerini korumasını sağlamak ve yöneticilerce çalışanların bilgi düzeyleriyle yeteneklerinin anlaşılmasını kolaylaştırmak.
- Çalışanların çabalarını, verimliliklerini artıracakları anlamlı faaliyetlere yönlendirmek.
- İnsan kaynakları departmanını organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamada daha aktif olmasını sağlar.
- Yöneticilerin yönetim gelişimine katkıda bulunarak, gelecekteki yönetsel ihtiyaçlar üzerine odaklanmasını kolaylaştırır.

⁸¹ W.SHERMAN JR., W.BOHLANDER, a.g.e., s.143.

Stratejik planlama ile insan kaynakları uyumlaştırılarak buna uygun etkin bir planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de çalışanlara ilişkin çeşitli politikalar belirlemek ve planı bunlar üzerine bina etmektir.

İş gücü açısından politika belirleme alanları ise şu şekilde özetlenebilir:⁸²

1. **İşe Alma ve Yerleştirme** : Daha önce yapılan iş analizi çalışmalarındaki tanımlanan iş ve görevleri layıkıyla yerine getirebilecek personelin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi ile ilgili politikalar öncelikle geliştirilmelidir.
2. **Eğitim ve Geliştirme** : İşe yeni alınan ve daha önceden organizasyon dahilinde çalışan personelin, yeni stratejilere bağlı olarak yapılan değişikliklere uyumunu sağlamak için takip edilecek eğitim ve geliştirme programları ve bunlarla ilgili politikalar tespit edilmelidir.
3. **Ücret ve Maaş Politikaları** : Organizasyonda çalışanların tatmini ve motivasyonunu sağlayabilecek adil bir ücret ve maaş sistemi kurulmalı ve bunlarla ilgili politikalar hazırlanmalıdır.
4. **Sağlık ve Güvenlik** : İşletmede çalışanların fiziki ve ruhi sağlığı, iş kazalarına karşı güvenlik tedbirleri ve geleceğe yönelik plan ve politikalar çalışanları organizasyon ile bütünleştirmede oldukça faydalı olacaktır.
5. **Çalışma Hayatının Kalitesi** : Organizasyon çalışanlarının etkili ve verimli olmalarını sağlayabilmek için çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesine yönelik programlar ve politikalar hazırlanmalıdır.

Yöneticilerin son yıllarda insan kaynakları yönetimine ve onun fonksiyonlarına bakış açısı değişim içindedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin kendileri de organizasyonların genel yapısı içerisinde stratejik bir rol oynamaya başlamışlardır. Ancak bu değişim ülkemizde yavaş bir seyir izlemektedir. Burada en önemli etken, orta kademe ve üst düzey yöneticilerin mevcut durum içerisinde verimlilik ve insan kaynakları ilişkisini tam olarak özümseyememesinden kaynaklanmaktadır.⁸³

⁸² Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Timaş Yayınları A.Ş., 1991, s.220.

⁸³ Ali Rıza BÜYÜKUSLU, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım”, **Mercek Dergisi**, Yıl : 3, Sayı : 12, Ekim 1998, s.15.

Kamu hizmetleri açısından baktığımızda da, kamu görevlerini yerine getirirken de insan kaynaklarına önem vermek, verimliliği ve etkinliği sağlamak hayati önem taşımaktadır. Her türlü israfın kamu görevinden yok edilmesi ve kaliteli bir yönetimin gerçekleştirilmesi bu hususa bağlıdır. Kamuda, çok sayıda insanla iş yapmak yerine, gerekli sayıda motive olmuş, yetkin ve yetişkin insanla iş yapmak esas olmalıdır.⁸⁴

⁸⁴ Yalçın İPBÜKEN, “Kamuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **4.Kamu Kalite Sempozyumu (12-13 Haziran 2003)**, KalDer Yayını, 2003, s.79.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Norm Kadro

Bu bölüm dâhilinde ülkemizde yaygın uygulama alanı bulan norm kadro uygulaması ele alınacaktır.

Ülkemizde, 1960'lı yıllardan itibaren, planlı kalkınma çabasına girişilmesiyle birlikte, kamu yönetiminin genel örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi ve kamu personel rejiminin iyileştirilmesi çalışmaları gündeme gelmiştir. Bu çerçevede, kamu kurum ve kuruluşları için gerekli kadroların saptanması ve bu kadroların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi önem kazanmıştır. Bu doğrultuda, gerek kamu kurum ve kuruluşlarının kendilerine gerekse de bu alanda yetkili temel kuruluşlar olan M.B. ile Devlet Personel Başkanlığı'na önemli görev, yetki ve sorumluluklar verilmiştir. Ancak, 2000'li yıllara kadar, çoğu KİT'lerde olmak üzere bazı istisnai örnekler hariç, bu yetkilerin layıkıyla kullanılarak kamu yönetimi çapında kadro araştırmaları (Norm Kadro çalışmaları dâhil) yapıldığı söylenemez.¹

06.11.2000 tarih ve 2000/1658 sayılı "Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar"ın yürürlüğe girdiği Bakanlar Kurulu Kararı ile bu Karar çerçevesinde 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi'nde kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro çalışmalarının belirli bir takvime göre yapılması öngörülmüş ve bu çalışmaların yapılmasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler belirtilmiştir. Özellikle Başbakanlık tarafından yayımlanan mezkur Genelgede kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak norm kadro çalışmaları sırasında izlenmesi gereken yol ve yöntemler 3 ana başlık altında toplanmıştır.

1-) Kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve en verimli şekilde ulaşmalarını sağlayacak teşkilat (örgüt) analizinin yapılması, yapılan bu analiz sonucunda mevcut Teşkilat Şeması ve öngörülmüş ise

¹ Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M. Kemal ÖKTEM, "Kamu Görevlileri İle Kamu Görevlileri Sendikalarının Kamu Sektöründeki Norm Kadro Çalışmalarına Karşı Tutumları", **Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences**, Volume:22, Number:1, June 2004, s.252-253.

yeni Teşkilat Şemasına ilişkin ‘Organizasyon El Kitabı’nı da kapsayan ‘Örgüt Raporu’nun hazırlanması,

2-) Mevcut ya da öngörölmüş ise yeni teşkilat şemasında yer alan tüm pozisyonların istihdam şekillerine göre (memur, sözleşmeli personel, sürekli işçiler) İş Analizi ile Görev/İş tanımlarının yapılması ve buna ilişkin ‘Kadro El Kitabı’nı kapsayan Rapor hazırlanması. İş analizi çalışmalarında; T.C.Anayasası, 657 sayılı DMK, Devlet memurlarının görevde yükselmelerine dair genel yönetmelik, kurum ve kuruluşların görev çalışma ve görevde yükselme yönetmelikleri, bazı görevlere ilişkin özel mevzuat ve daha önce yapılmış görev tanımlarından da yararlanır.

3-) Mevcut ya da öngörölmüş ise yeni Teşkilat Şemasında yer alan tüm birimlerde yapılan iş ölçümü sonucu elde edilen verilerin ışığı altında istihdam şekillerine göre Görev/İş tanımları yapılmış bulunan Kadro / Pozisyonlardan kaç adet olması gerektiğini gösteren ‘Norm Kadro/Pozisyon Kılavuzu’nun hazırlanması. Norm Kadro/Pozisyon tespit işleminde de ilgili mevzuatta yer verilen düzenlemeler göz önünde bulundurulmalıdır.

06.11.2000 tarih ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ve 11.07.2001 tarih ve 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nde de belirtildiği üzere, norm kadro çalışmalarına teşkilat (örgüt) analizi ile başlamak gerekir. Herhangi bir örgütte yapılacak norm kadro çalışmalarına, teşkilat yapısının bozukluğundan kaynaklanan kaynak israfının giderilmesi için mevcut teşkilat yapısının incelenmesi, gerekirse yeni bir teşkilat yapısının önerilmesi ile başlanmalı, akabinde görev/iş tanımı ve iş ölçümü yapılması sonucu norm kadro saptanmalıdır. Böylece, beklenen yarar da gerçekçi bir şekilde ortaya çıkmış olacaktır.

2.1. Norm Kadro Kavramı

Yönetim, tüm işlevlerini belirli sayı ve nitelikteki elemanlar aracılığı ile yerine getirmektedir. Günümüzde, giderek önem kazanan yönetim işlevlerinden biri de kadro düzenlemesidir. Bunun en önemli sebebi, İnsan kaynağına ve nitelikli kadro yapısına verilen önemin giderek artmasıdır. Planlama ve denetim gibi diğer yönetim işlevleri nesnel özelliklere sahipken, kadrolama işlevi “insan” ile ilgili olduğundan

karışıktır ve belirsizliklerle doludur. Bu nedenle kadrolama, üzerinde önemle durulması ve iyi irdelenmesi gereken, yönetimin yapısını ve çalışanların niteliklerini belirleyen önemli bir yönetim işlevidir.

Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için çaba harcayan kuruluşlar, ellerinde bulunana kıt kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanmak zorunda ve isteğindedirler. Doğal kaynaklar ve sermaye yanında insan gücü kaynağı da kıt kaynaklar içinde yer almaktadır. Bunlar içinde, insan kaynağına her şeyden önce ve çok, özel bir önem verilmesi gerektiği bilinen bir gerçektir.² Teşkilatların ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösteren bilim dalı ise personel yönetimidir.³

İnsan unsuru, örgütler için en önemli ve en temel öge olduğu için personel fonksiyonu örgüt açısından büyük öneme sahiptir. Eğer bir örgütte çalışan kimseler, kişisel ilgi alanlarına ve niteliklerine göre görevlendirilmişlerse ve üstlendikleri bu görevler onlara kişisel gelişme ve ilerleme imkanı sunuyorsa, etkili bir kadrolama sağlanmış demektir.⁴

Kamu personelinin ülkemizde, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki, bu kurum ve kuruluşların kendi birimleri arasındaki, merkez ve taşra teşkilatları arasındaki ve coğrafi bölgeler arasındaki dağılımındaki dengesizlikler; devletin bir istihdam kaynağı olarak görülmesi ve yaşanan çeşitli kayırmacılık olayları sonucunda kamu personelinin nitelik açısından yetersizliği ve kamu hizmetlerinin kalitesindeki düşüklük kamu personelinin sayısının ve niteliğinin sürekli olarak tartışılmasına neden olmaktadır.

Kadrolama, yeni ve özgün yapılar oluşturmak ve çözümler üretmek için üzerinde giderek daha fazla durulan bir süreçtir. Söz konusu karışıklıkları azaltmak ve belirsizlikleri gidermek üzere çeşitli yaklaşımlar ve kavramlar geliştirilip, yönetim işlevinin daha etkin ve daha verimli yerine getirilmesine imkan sağlanmıştır. Norm kadro da bu bağlamda gündeme getirilen ve uygulamaya konulan bir kavramdır.

² Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul, 1988, s.13.

³ Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayını, 1979, s.1.

⁴ MUCUK, a.g.e., s.340.

Son yıllarda, kamu yönetiminde Norm Kadro çalışmalarının yapılmasındaki temel amaç, aşırı personel kullanımını önleyici bir istihdam politikası ile verimliliği arttırmak ve kronikleşmiş bir sorun olan kamu mali açıklarını bu uygulamanın getireceği sonuçlar sayesinde personel maliyetlerini düşürmek suretiyle azaltmak olmuştur.⁵

2.1.1. Norm Kadronun Tanımı

Norm kadro kavramında öncelikle norm ve kadro kelimelerinin sözlük anlamlarına bakacak olursak; Norm kısaca, “Yerleşmiş, kural olarak benimsenmiş ilke veya kanunlara uygun durum” olarak tanımlanabilir.⁶ Norm, “Belirli bir grup için tipik sayılan model”, “Standart” anlamlarını da ifade eder.⁷ Köken itibari ile normatiften gelen norm kavramı, “Kurula bağlanmış ve belirli koşullara uyan” olarak da tanımlanabilir.

Kadro ise, “Bir işletmenin, bir kamu kuruluşunun, denetim ya da yönlendirme işlerini gerçekleştirenler ve bunların taşıdığı ödev, yetki ve sorumlulukların sayı, nitelik ve aşamalarıyla gösterildiği çizelge” olarak tanımlanabilir.⁸ Organizasyonlar ve personel yönetimi açısından ise, “Belirli bir pozisyon veya pozisyonlar bütünü” olarak ifade edilebilir.⁹

Kadro kelimesi sözlükte, “Kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli bir biçimde yürütülmesini sağlamak üzere oluşturulan ve bu hizmetleri yerine getirecek kişileri sayı, nitelik, derece, ödev, yetki ve sorumluluklar itibariyle gösteren çizelge” olarak yer almaktadır.¹⁰

⁵ Hikmet TİMUR, M. KILIÇ, M. ARSLAN ve M.D. AYDIN, “Kamuda Norm Kadro ve Reorganizasyon Çalışmalarında Temel Sorunlar”, **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi İçinde**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, s. 299-308, 22-24 Mayıs 2003.

⁶ **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu, 7.Baskı, Ankara, 1983, s.886.

⁷ Hikmet SEÇİM, **Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tesbit Yöntemi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No:255, 1987, s.5.

⁸ **Türkçe Sözlük**, s.618.

⁹ Kemal TOSUN, **İşletme Yönetimi**, Ankara, Savaş Yayınları, 1982, s.74.

¹⁰ Ömer BOZKURT, Turgay ERGUN, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara, TODAİE Yayını, 1998, s.125.

Bu açıdan kadro, belirli yetkiler verilmiş bunun karşılığında da bir takım sorumluluklar yüklenmiş ve iş bölümüne göre gruplandırılmış olan faaliyetlerin yürütüldüğü mevkileri ifade etmektedir.

Kadrolar, örgütlerin yapı taşlarıdır. Kadro olmadan örgüt kurulamaz ve personel çalıştırılmaz. Kadro, kişiyle ilişkilendirilen hukuksal bir araçtır. Kişinin görev yeri ile sosyal ve mali haklarını kapsar.¹¹

İnsan kaynağı planlaması açısından ise kadro, teşkilatın sahip olduğu iş gücü varlığını (mevcudunu) gösterir. Bu anlamda kadro, teşkilatta bulunan personel sayısını ve bu personelin seçimine, tayinine ve terfisine ilişkin nitelikler bütünü ifade eder.¹²

Norm kadro kavramının ise çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bir tanıma göre, "Bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan görevin yürütülmesine imkan veren itibari yapı" olarak ifade olunmaktadır.¹³ Bir başka tanımda ise, "İşletmenin ya da kuruluşun saptanan amacına ulaşabilmesi için kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak gerekli personel sayısının nitelikleri itibari ile tespit edilmesi" olarak açıklanmaktadır.¹⁴

Norm kadro, bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan görevin yürütülmesine olanak veren itibari yapının amaca göre belli bir tip halinde kurallı duruma getirilmesi veya düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir.¹⁵

Norm kadro kavramını Yönetimin bir fonksiyonu olarak gören ve ona uygun olarak yapılan bir başka tanımda ise, "Organizasyonda ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını sağlama sürecidir. Bu süreç; adayları toplama, seçme ve yerleştirme işlemlerini içerir" şeklinde tanımlanmaktadır. Norm kadro kavramının organizasyonların diğer fonksiyonları ile ilişkilendirildiği diğer bir tanıma göre ise

¹¹ K.Ufuk BİLGİN, Nihat AYTÜRK, "Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro", **Türk İdare Dergisi**, Sayı 438, Yıl 75, Mart 2003, s.159.

¹² SEÇİM, a.g.e., s.6.

¹³ Hayrettin KALKANDELEN, **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi**, 4.Baskı, Ankara, MPM Yayını, 1987, s.29.

¹⁴ Hikmet TİMUR, **Norm Kadro ve İş Değerlemesinin Emek Verimliliğine Etkisi**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C: IV, Sayı: 1-2, Ankara, 1986, s.152.

¹⁵ Hayrettin KALKANDELEN, **İşletmeler ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon**, Segem Bülteni, Sayı-4, 1984, s.6-7.

norm kadro, “Organizasyon işlevlerinin gereği olarak ortaya çıkan etkinlikler için ihtiyaç duyulan personelin korunması ve geliştirilmesini” içerir.¹⁶

Norm kadro kavramı sözlükte, iş analizlerine ve görev tanımlarına dayanılması yoluyla yapılan değerlendirmeler sonucunda, örgütlerin mevcut birimleri ve konumları dâhilinde ihtiyaç duydukları insan kaynağının nitelik ve nicelik olarak standart ölçülere bağlanması olarak ifade edilmektedir.¹⁷

Norm kadro özetle, İşletme ya da kurum içerisinde faaliyetlerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak kadro yapılarının tanımlanması ve tanımlanmış olan bu kadrolara nitelikleri uygun personellerin yerleştirilmesidir. Yani ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün tespit ve temin edilmesi sürecidir.

Norm kadro, bir kuruluş ya da bir birimin öngörülen amacına ulaşabilmesi doğrultusunda yapması gerekli işlerin, iş yüküne göre istihdam edilmesi gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle belirlenmesidir.

Norm kadro, örgüt içerisinde çalıştırılacak kişilerin yüklenecekleri görev, yetki ve sorumluluklar ile bunları yerine getirecek kişilerde bulunması gereken nitelikleri gösterir.¹⁸

Yapılan tüm bu tanımlar neticesinde ortak noktalar göz önüne alınarak geniş bir tanım yapmak gerekirse Norm kadro; Bir örgütün, kuruluşun ya da kurumun belirlenen ve hedeflenen amaçlarına en etkin ve en verimli bir şekilde ulaşabilmesi için işin niteliğine ve gereklerine uygun kadro sayısının belirlenmesi ve bu kadroları işgal edecek olan personellerin niteliklerinin tanımlanmasıdır. Bu amaç ve tanımlar doğrultusunda da, ihtiyaç duyulan personel sayısının ve niteliklerinin tespit edilmesini, personellerin temin edilmesini ve geliştirilmesini içeren bir yönetim sürecidir.

Bu süreç içerisinde ihtiyaç duyulan personelin nitelikleri, iş analizleri ile toplanan verilerden hareketle iş tanımlarının yapılması ve iş gereklerinin tespit edilip değerlendirmeler yapılarak iş ölçümlerinin gerçekleştirilmesi aracılığı ile belirlenir.

¹⁶ Mehmet TİKİCİ, **Hizmet İçi Eğitimin Norm Kadro İle İlişkilendirilmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1989, s.1.

¹⁷ BOZKURT, ERGUN, a.g.e., s.180.

¹⁸ Mustafa TAMER, **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları**, Ankara, Seçkin Yayınları, Ocak 2007, s.35.

2.1.2. Norm Kadronun Önemi

İşletmeler ve kurumlar nitelikli personele sahip olmayı, var olanların ise niteliklerini arttırıcı çalışmalar yapmayı ve bu yönde çalışanlarına hizmet içi eğitimler vermeyi çok önemsemektedirler. Personelin nitelikli olması işletme ya da kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için önemli bir güvencedir.

Personel sistemi, toplumun kültürel, ekonomik ve siyasal yapısının etkisi ile biçimlenmektedir. Yönetim sistemi ve onun bir parçası olan personel yönetimi ile buna ilişkin düzenleme ve uygulamalar, çevrede meydana gelen değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabildiği ölçüde etkililik ve verimlilik kazanacaktır.¹⁹ Çağdaş bir personel yönetiminin ayırt edici özelliği de, değişen ve gelişen toplumsal ve ekonomik yapının gereklerine uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmasıdır.

Yönetimin planlama ve denetim gibi işlevleri, esasen bazı kalıpsal özelliklere sahip objektif görevler olarak nitelendirilebilirken, kadrolamaya ilişkin çalışmalar ve norm kadro uygulamaları tamamen insan ile ilgili olduğundan yer yer subjektif özellikler de içerebilmektedir. Bu nedenle üzerinde dikkat ve önemle durulması gerekmektedir.²⁰

Özellikli personelin kurum için sahip olduğu değer büyüktür. Bu tür personelin seçiminde önemli olan, adaylar hakkında tüm bilgileri edinmek ve adayların tanımı yapılmış kadrolara uygunluk derecelerini tespit edebilmektir. Bu aşamada norm kadro uygulamaları bize yardımcı ve yol gösterici olmaktadır.

Norm kadro düzenlemesi ile iş tanımları ve iş gerekleri yoluyla o iş ve kadro tanımlanmaktadır. O işin yapılması için gerekli olan personelde aranacak nitelikler ile o işin görev, yetki ve sorumlulukları ayrıca çalışma şartları ortaya konulmakta bu sayede de personel yapacağı işi hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaktadır. Bu durum personelin kuruma yapacağı katkıyı olumlu yönde etkilemektedir. Uygun nitelikteki personel, görev yaptığı örgüt için önemli bir güvencedir ve örgüt nezdinde değeri de yüksektir.

¹⁹ Doğan CANMAN, **Türkiye’de Kamu Personel Rejiminde İyileştirme Çalışmaları ve Son Gelişmeler**, Türk İdare Dergisi, Sayı:378, (60.Yıl Özel Sayısı), Mart 1988, s.137.

²⁰ TİKİCİ, a.g.e., s.2.

2.2. Norm Kadro Uygulamasının Amaçları

Norm kadro uygulamalarının en başta gelen amacı, gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır. Norm kadro ile, uygulandığı teşkilat için en etkin kadro yapılarının belirlenerek, iş tanımları vasıtasıyla en uygun elemanların bulunması ve bu sayede teşkilatın amaçlarına en başarılı şekilde ulaşabilmesinin sağlanması hedeflenmektedir. Teşkilatın başarısı ise, iyi bir düzenleme ve kadrolama ile birlikte bunların gereklerine uygun uygulamalar vasıtası ile mümkündür.

Norm kadro, kamu kurum ve kuruluşlarının görevlerini, hedeflerine uygun, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kadroların sayı ve nitelik olarak belirlenmesi ve kurala bağlanmasıdır. Norm kadro uygulaması ile temel olarak, kişiye göre iş yerine, tanımı yapılmış, nitelikleri ve standartları belirlenmiş işe ve kadroya göre uygun olan kişinin seçilmesi amaçlanmaktadır.²¹

Personel sisteminin gerçekleştirilmesinde ilk atılacak adım, Norm Kadro düzenlemesinin yapılmasıdır. Burada amaç, personel ihtiyacının tahmini, karşılanması, personelin eğitimi, değerlemesi, ilerlemesi gibi emekliliğe kadar süregelen tüm personel işlemlerinde alt yapı hizmeti sunulmasıdır.²²

Norm kadro düzenlemesinde, iş analizleri yolu ile işlerin karakteristik özellikleri belirlenir ve diğer işlerden farklılıkları ortaya konur. İş tanımlamaları ve iş değerlemesi yolu ile de, iş performansları belirlenir. Burada amaç, insan gücü ve organizasyon planlamasını yapılmasına imkan sağlamaktır.

Norm kadro, teşkilat yapısı içerisinde iş gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, uygun başvuruların sağlanması, adayların seçimi ve işe yerleştirilmeleri ile çalışanların eğitilmeleri, değerlendirilmeleri ve terfilerinde kullanılan bir yönetim fonksiyonudur. Bu nedenle de teşkilatın kuruluşundan itibaren önemli bir role sahiptir.²³

²¹ BİLGİN, AYTÜRK, a.g.m., s.159.

²² Kemal SARIKAYA, Sabiha ZA, "Norm Kadro Teknikleri", **Makine Kimya Endüstrisi Dergisi**, Sayı-93, Ankara, 1993, s.22.

²³ KALKANDELEN, a.g.e., s.43.

Norm kadro düzenlemesinde, iş analizleri yoluyla işlerin nitelikleri belirlenmekte ve tanımlanmış olan bu kadroları işgal edecek kişilerin taşınması gereken özellikler sayılmaktadır. Burada amaç, teşkilatın ihtiyaç duyduğu insan gücünün hedeflere uygun ve verimli bir şekilde planlanmasının sağlanmasıdır. Burada önemli olan husus, yapılan bu planlamaya sadık kalınarak uygulamaların gerçekleştirilmesidir.

Teşkilatın başarısı, iyi bir düzenleme ve kadrolama ile birlikte kadrosal taleplerin gereklerine uygun olarak yürütülecek uygulamalara bağlıdır. Bu çerçevede uygulanacak olan norm kadro düzenlemesinde amaç; çeşitli personel işlemlerinin adil, tarafsız, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi ve böylece bilimsel yönetim düzeninin kurulabilmesidir.

2.3. Norm Kadronun Sağladığı Faydalar

Norm kadro düzenlemesinin teşkilatlar açısından genel olarak faydalarına baktığımızda; bu düzenlemenin teşkilat yapıları açısından olsun personel işlemleri bakımından olsun bir çok faydaları vardır. Bunlar kısaca, teşkilatın hantal yapısının kırılarak daha etkin ve verimli iş yapar konuma gelmesi ile tespit edilen uygun kadrolara uygun personelin alınması olarak sayılabilir. Bu düzenleme ile kadro ve unvan standardizasyonu da sağlanarak, atıl kapasite ortadan kaldırılmaktadır.

Norm kadro düzenlemesinin sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür :²⁴

- Norm kadro ile, ihtiyaç duyulan personel sayısı, belirlenen amaca uygun bir şekilde ve iş ölçümü aracılığıyla belirleneceğinden fazla personel istihdamı önlenmiş buna bağlı olarak da emeğin verimliliği artmış olur,
- Norm kadro ile, kadro gereklerine uygun personelin bulunarak işe alınması hususu, bu düzenin getireceği en önemli hizmetler arasındadır,
- Norm kadro ile, personelin niteliği de belirleneceğinden kurum ya da işletmenin eğitim programlarının ağırlık noktalarının belirlenmesine ve işe yeni alınacak personelin niteliklerinin araştırılmasına yardımcı olur,

²⁴ KALKANDELEN, a.g.e., s.45, ve a.g.m., s.7-10.

- Norm kadro, görev unvanlarına açıklık getirirken, her unvan için gerekli personel sayısının gerçek ihtiyaca uygun olarak belirlenmesine de yardımcı olur. Tüm personel işlemlerinde ve kadro alışverişinde kolaylık sağlar,
- Norm kadro, yönetimde bulunan kişilerin, kadrolama sonucu belirlenen esaslara uyarak kayırma sistemine dâhil olmalarını engelleyici bir rol üstlenmektedir. Bu sayede, yönetime personelin güven duymasını sağlar. Dolayısıyla da işlerin etkinliğini ve verimini artırır,
- Norm kadro, iş değerlemesine dayandığı ve görevin önemi, güçlüğü ve sorumluluğu gibi çeşitli etmenler göz önüne alınarak ücretler belirlendiği için, eşit işe eşit ücret sisteminin oturtulmasına yardımcı olur,
- Norm kadro, personelin çalışmasının değerlemesi hususunda, her görev bakımından, bu görevi yürütecek personel için öngörülen nitelik ve performansları açıklayarak, sicil amirlerinin değerlendirmelerini kolaylaştırmakta ve personele ilişkin değerlendirme raporlarının düzenlenmesine yardımcı olmaktadır,
- Norm kadro sonucu elde edilen verilerin kullanılması ile, kademe ilerletilmesi ve derece yükseltilmesinin liyakat sistemi kurallarına uygun olarak ve kadro görevlerinin etkinliğini arttırıcı bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır,
- Norm kadro, getirdiği düzenlemeler ile, personel arasındaki anlaşmazlık ve çekişmelerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olurken, ortak amaçlara yönelik uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasını da sağlamaktadır.

Norm Kadro, emek verimliliğinin artırılması yolunda alınması gerekli kararların en başında yer almaktadır. Norm Kadro uygulamaları, huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasına, personelin motive edilmesine, arada olumlu ilişkiler kurulmasına ve personele ilişkin kararlarda daha objektif davranılmasına katkıda bulunmaktadır.²⁵

Norm kadro uygulamasının sağladığı faydalar şöyle ifade edilebilir :²⁶

²⁵ TİMUR, a.g.m., s.163.

²⁶ BİLGİN, AYTÜRK, a.g.m., s.159,160.

- Kadronun gereklerine uygun nitelikleri taşıyan kişilerin seçilmesini ve işe alınmasını sağlamak,
- Kadroları ve görevleri tanımlamak,
- Kişilerin işin özelliklerine uygun olarak eğitilmesini sağlamak,
- Görev dâhilinde kadro ve unvan standartlığını sağlamak,
- Personel idaresinde liyakat ve objektiflik ilkelerinin uygulanmasını sağlama konusunda yardımcı olmak.

Norm kadro ile, uygulandığı örgütün belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi adına gereken personel sayısı ve bu personelin sahip olması gereken nitelikler tespit edilmektedir. Bu sayede, her iş için en uygun kişinin atanması, işe uygun olmayan kişiler için ise o işin gerektirdiği özelliklerin edinilmesine ilişkin eğitim verilmesi sağlanmaktadır.

2.4. Norm Kadro Tespit Süreci

Norm kadro düzenlemesi yani kadroların standart hale getirilmesi süreci, birbiriyle ilgili ve birbirini izleyen bir seri işlemleri içermektedir. Norm kadro tespit süreci içerisinde öncelikle yapılması gereken, teşkilatın amaçlarının belirlenerek, bu amaçların gerçekleştirilebilmesini sağlayacak faaliyetlerin ve bu faaliyetler içinde yer alan işlerin tespit edilmesidir. Daha sonra ise, bu işleri yürütecek personelin niteliklerinin ve performans standartlarının belirlenmesi gerekir.

2.4.1. Norm Kadro Tespit Sürecinin İçeriği

Norm kadro sistemi, modern bir yönetimde reorganize edilmiş yani yeniden yapılandırılmış, yönetimin ihtiyaçlarına göre kurulmuş rasyonel bir teşkilat yapısı içinde kendinden beklenen faydaları sağlayabilecektir. Bu yapının kurulması etkin ve başarılı bir sistemin kurulmasının da temel noktalarından birini teşkil etmektedir. Bu nedenle, kurumun teşkilat yapısı ve bu bağlamda reorganizasyon kavramlarına, norm

kadro düzenlemesi ile ilgisi açısından genel çizgileri ile değinmekte fayda görülmektedir.

2.4.1.1. Kurumun Teşkilat Yapısı

Her bir kurum, belirli bir hizmetin yerine getirilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu hizmetleri yerine getirecek olanlar ise, o kurumlar dâhilinde görev yapmakta olan kişilerdir. Tüm kurumlarda ortak amaç; ifa edilmekte olan hizmetin en etkin, en verimli, en faydalı ve en az maliyetle yerine getirilmesidir. Bu nedenle, görev yapmakta olan kişilerin kendilerine düşen görev, yetki ve sorumlulukları en iyi şekilde bilmeleri; kendilerine düşen hizmetleri de istenen ve gereken şekilde yerine getirebilecek niteliklere sahip olmaları gerekir.

Kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri, kendilerine yüklenen görevleri yerine getirebilmeleri, yetkileri kullanabilmeleri, sorumlulukları yüklenebilmeleri ve tüm bunları kendi kurumları içerisinde etkin ve verimli bir şekilde dağıtarak düzene koyabilmeleri için teşkilatlara ihtiyaç vardır.

Teşkilat, Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, kişilerin faaliyetlerinin iş bölümü anlayışı içinde koordine edildiği ve çevresiyle etkileşim içerisinde bulunduğu yapı olarak tanımlanabilir.²⁷

Tüm kurum ve kuruluşların amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaşabilmeleri, kendilerine yüklenen görevleri daha başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için yüklendikleri sorumluluklar çerçevesinde iyi birer teşkilat yapısına sahip olmaları gerekir. Yani, kurum ya da kuruluşa yüklenen hizmetler ışığında, kendi yapısına ve imkanlarına uygun olarak birimler ve alt birimler oluşturulmalıdır. Her bir birim birden çok kadrodan meydana gelecektir. Bu noktada en önemli husus ise bu kadroların, kendi birimlerine düşen görevin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak sayıda olması ve bu kadroları dolduracak personellerin de yapıya ve hedeflere uygun nitelikte olmasıdır.

Bir teşkilatın verimli bir şekilde işleyebilmesi için kusursuz bir teşkilatlanma gerekmektedir fakat bu tek başına yeterli değildir. Bunun yanı sıra, kurum ya da

²⁷ Nuri TORTOP, Eyüp G. İSBİR, Burhan AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 1999, s.71.

kuruluşta iş akımının etkin bir şekilde yürütölmesi ve tüm yönetim süreçlerinin aksamadan devam etmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle Norm kadro uygulamasına geçilmektedir. Bu düzenlemenin ilk aşamasında, teşkilat analizinin yapılarak, kurum ya da kuruluşun nasıl bir teşkilata sahip olduğunun belirlenmesi; iş akımı, iletişim ve yönetim sürecinin nasıl işlediğinin bilinmesi gerekmektedir.

Teşkilat analizi çalışmaları; kurum ya da kuruluşun kanuni durumu ile kuruluş ve çalışma amaçlarının ve geçmişte yaptığı işlemlerin ortaya konulduğu çalışmalardır. Bu çalışmalarda, mevcut kuruluş birimleri ile kadro unvan ve sayıları da ortaya konur. Ayrıca, kurum ya da kuruluşla ilişkin kanunlar ve tüzükler ile kuruluş içi yönetmelik ve genelgeler de ayrı ayrı incelenirler.²⁸

2.4.1.2. Kurumun Reorganizasyonu

Norm kadro düzenlemesi yapılmadan önce yapılması gerekli ilk iş, o kurum ya da kuruluşun amaçları göz önünde tutularak mevcut teşkilat yapısının gözden geçirilmesidir. Çünkü, zaman içerisinde o kurum ya da kuruluşun amaçlarında değişimler olabilmektedir. Bu açıdan, o kurum ya da kuruluş, mevcut amaçlarını en etkin şekilde realize edecek bir teşkilat yapısına kavuşturularak yeniden organize edilmelidir yani reorganizasyonu yapılmalıdır.

Reorganizasyon, kurumun mevcut teşkilat yapısının ve buna bağlı olarak birimlere ayırma yönteminin; yeni amaçlar, değişen politikalar, çevre şartları ve gelişen teknoloji doğrultusunda gözden geçirilmesi ve buna bağlı olarak görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin yeniden düzenlenmesidir.

Reorganizasyonun temel amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür :²⁹

➤ **Yeniden belirlenen amaç ve amaçlara ulaşmak,**

Tüm örgütlerin teşkilat yapısı gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçlarla yakından ilişkilidir. Amaç değişir ise örgütün hali hazırdaki teşkilat yapısının da buna uygun bir şekilde gözden geçirilerek gerekire yenilenmesi gerekmektedir.

➤ **Değişen politikalara uyum sağlamak**

²⁸ Güneş OKTAY, “Norm Kadro Çalışmaları Üzerine Görüşlerim”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1989/2, Ankara, s.196.

²⁹ Hikmet TİMUR, “İş Değerlemesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:VI, Sayı:1, 1990, s.141.

Kuruma ait yönetim politikaları amaçlar doğrultusunda revize edilirler. Bu bağlamda örgütün teşkilat yapısı ile örgüt birimleri ve birimlerin iş tanımları güncellenmektedir.

➤ **Değişen çevre şartlarına uyum sağlamak,**

Örgütün faaliyetlerini devam ettirdiği çevre zaman içerisinde değişim göstermektedir. Örgütün hayatiyetini devam ettirebilmesinin temel koşulu, bilgi ve teknoloji gibi nedenlerle değişen çevre koşullarına uyum sağlamasıdır.

➤ **Yeni teknolojiler almak,**

Örgütün mevcut teşkilat yapısı, örgütün sahip olduğu teknolojik altyapının gelişmesi ve değişmesine paralel olarak mutlaka yeniden düzenlenmeli ve güncellenmelidir.

➤ **Kurum ya da kuruluşun sunduğu hizmetten yararlananların sayısında meydana gelen artışa cevap vermek,**

Kurum ya da kuruluş için, sunduğu hizmetten yararlananların sayısında meydana gelen artışı karşılayacak altyapıyı kurmak çok önemlidir. Kuruluşun bünyesinde yer alan hizmet birimlerinin iş dağılımları da bu artışa paralel olarak değişecek ve farklılaşacaktır. Kuruluş da, bu değişime uygun teşkilat yapısı düzenlemesini yapmak durumundadır.

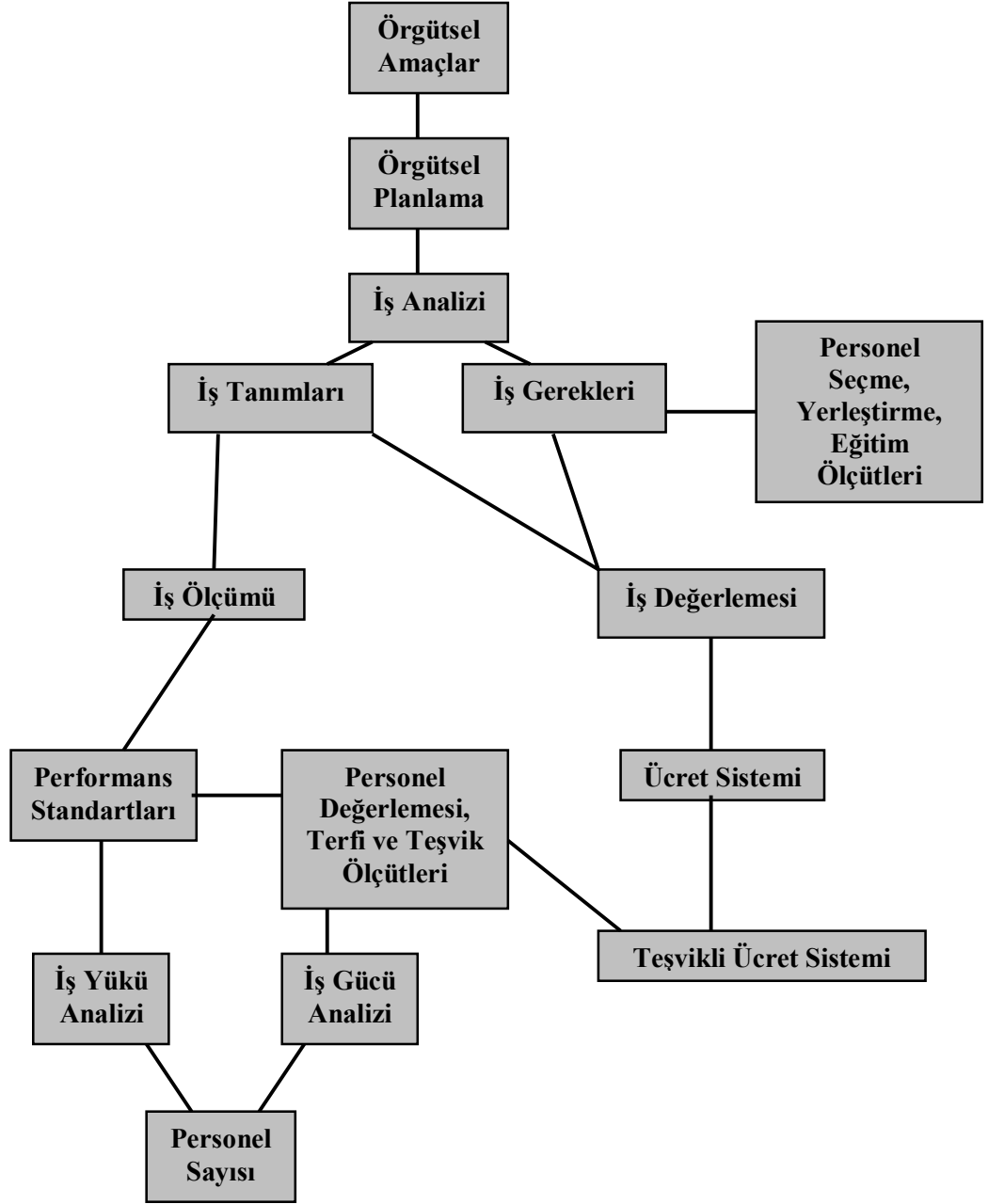
➤ **Yeni hizmetler vermek ya da ürünler üretmek,**

Örgütün mevcut ürün ve hizmetlerine ilave olarak yeni ürün ve hizmetler üretmesi de sahip olduğu teşkilat yapısının tekrar ele alınarak yenilenmesini gerektirmektedir.

➤ **Verimlilik ve etkinliği artırmak,**

Örgütün teşkilat yapısında zaman içerisinde bazı sorunlar baş gösterebilir. Örgütün mevcut etkinlik ve verimliliğini kaybetmemek yanında daha da artırmak adına belirli dönemlerde teşkilat yapısını ve birimlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

Kadrolama kapsamındaki işlemleri bir şekil yardımı ile göstermek, hem bu işlemler arasındaki ilgiyi hem de işlemlerin öncelik durumlarını ve gelişimlerini belirtici olacaktır. Norm kadro tespit süreci, Şekil-4'te görüldüğü gibi gösterilebilir.



Şekil 4 : Norm Kadro Tespit Süreci

Kaynak : Hikmet SEÇİM, Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tesbit Yöntemi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No :255, Eskişehir, 1987, s.75.

2.5. Norm Kadro Düzenlemesine İlişkin Temel İşlemler

Norm kadro düzenlemesi, bir bütün olmakla birlikte bu bütünü oluşturan temel nitelikli işlemler aracılığıyla yürütülmektedir. Bu işlemlerden faydalanılarak, o işe ilişkin standart zamanlar, gerekli personel sayısı ve personelin taşınması gereken nitelikler tespit edilmektedir. Bu işlemler :

- İş Analizi,
- İş Tanımlaması,
- İş Gereklere,
- İş Değerlendirmesi,
- İş Etüdü, olarak sıralanabilir.

Norm kadro düzenlemesi, gerçekleştirilmesi öngörülen amaç veya amaçlara göre yürütülmekte ve bunlar doğrultusunda çeşitlilik göstermektedir. Örneğin amaç sadece personel almak ise, bu taktirde sayılan beş işlem yerine ilk iki işlemle yetinmek yeterli olabilecektir. İş tanımlarında kadronun adı, kadroya atanacaklarda aranacak genel ve özel nitelikler ile aylık ya da ücret miktarı belirtilecektir. İş analizleri ise, iş tanımları ile bağlantılı olarak ve iş tanımlarında geçen konulara cevap verici şekilde yürütülecektir. Eğer amaç, tüm personel işlemleri için alt yapıyı oluşturmak ve yapısal verileri elde etmek ise, bu taktirde beş temel işlemi içeren bir norm kadro düzenlemesine ihtiyaç duyulacaktır. Bu bölümün devamında, norm kadro düzenlemesinin tanıtılmasına ve bu düzenlemeyle ilgili teknik bilgiler verilmeye çalışılacaktır. İş analizi kavramına değinilirken, diğer işlemler hakkında genel bilgiler verilecektir.

2.5.1. İş Analizi

İş analizi, bir işin kapsamı, insan kaynağı gereksinimi ve içinde bulunduğu çevre ve koşullar hakkında bilgi toplamak ve bu bilgiyi analiz etmek üzere kullanılan sistematik bir yöntemdir.³⁰

³⁰ N.ACAR, a.g.e., s.36.

Kurum ve kuruluşların, mevcut hizmetlerine ve işlerine uygun nitelikte personellerin seçilebilmesi için, öncelikle o işlerin yapılarının iyi bir şekilde bilinmesi gerekir. İş analizi, esas olarak bir veri toplama etkinliği olarak nitelendirilebilir.

İş analizi, yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o kişinin sahip olması gereken bilgi seviyesi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklere ilişkin bilgi vermektedir.³¹

2.5.1.1. İş Analizinin Tanımı

İş analizi, “Belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması etkinliği”³² olarak tanımlanmaktadır.

İş analizleri, insan kaynakları planlaması çalışmalarında, işin yapısı ile ilgili ve o işte çalışacaklarla ilgili bilgiler verir. İş analizi, bir işin unsurları ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durum ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik çalışmadır.³³

İş analizleri ile; personele verilen görev, yetki ve sorumluluk çerçevesinde, belirlenen işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için gereken uzmanlık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenerek, işin ne tür bir ortamda ve hangi koşullarda yapılacağı ortaya konur.

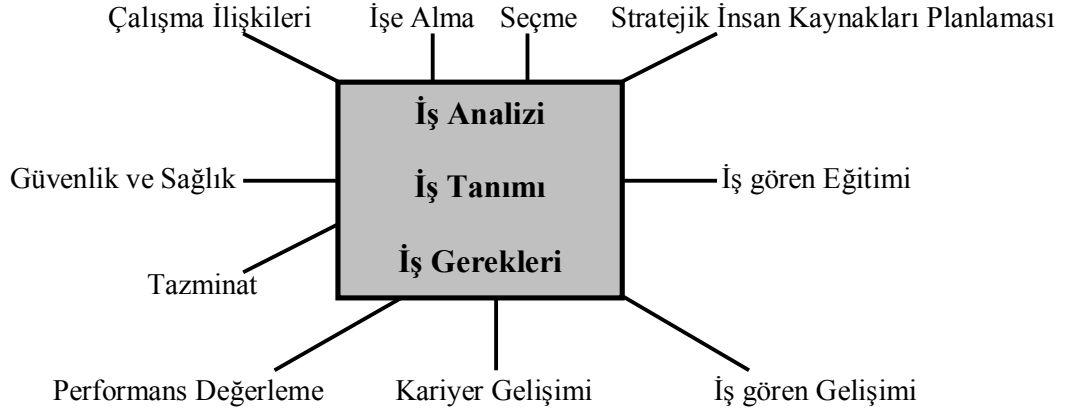
İş analizleri, işler hakkında en doğru, tarafsız ve ayrıntılı bilgilerin toplanabileceği tek yöntemdir. İş analizleri, kişisel yanılgıları, görüşleri ve ön yargıları tamamen elimine edebilecek bir yol olmamakla birlikte, bu tür etkileri, gerçek verilere dayanan yazılı belgelerle sonuçlandırıldığı için en aza indirebilen bir tekniktir.³⁴ İş analizinin kullanıldığı alanlar şu şekilde sistematize edilebilmektedir :

³¹ Ayşe ÜNAL, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri ve Önemi**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2003, s.4.

³² TİKİCİ, a.g.e., s.19.

³³ DEMİRKAN, a.g.e., s.52.

³⁴ Zühal AKAL, Semra EŞTAŞ, Oğuz GEMALMAZ, **İş Tanıtım ve Gereklere Kartı, Personel Seçme ve Yetiştirme Kartı, Meslek Kartı İçin Uygulamalı İş Analiz Kitabı**, Ankara, MPM Yayıncılık, 1986, s.4.



Kaynak : David A. DE CENZO and Stephen P. ROBBINS, Human Resource Management, Fifth Edition, John Wiley – Sons, USA, 1996, s.143.

Şekil 5 : İş Analizinin Kullanım Alanları

İş analizinin safhaları şu şekilde sıralanabilir :³⁵

- İş tariflerinin gözden geçirilmesi,
- İşe ait özelliklerin belirlenmesi,
- İşin nasıl yapılacağına ortaya konulması,
- İşe ait yardımcı araç ve gereçlerin listelenmesi,
- İşin hangi süre içinde yapılması gerektiğinin belirlenmesi (zaman etüdü),
- İşin belirlenen standartlara göre gerçekleştirilmesinin sağlanması.

Örgüt faaliyetlerinin etkinliği açısından, örgütü oluşturan bölüm ve birimlerin sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için ise, gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve bu işlerin birbirleriyle olan ilişkileri saptanmalıdır. Örgütlerde işlere ilişkin özellikleri ve işlerin ayrıntılarını belirlemek amacıyla yapılan iş analizi çalışmalarına da bu sebepten ötürü gerek duyulmaktadır.³⁶

³⁵ Deha Danışmanlık, Norm Kadroya Yönelik Örgüt Yapısının Analizi, Görev Alanları Belirlenmesi Projesi, (Çevrimiçi, http://www.dehadan.com/projelendirme/projelendirme_norm.html.) 24.01.2010.

³⁶ ÜNAL, a.g.e., s.4.

İş analizi, kurum ya da kuruluştaki işlerin, özelliklerini ortaya koymak suretiyle işe en uygun kişilerin seçilmesini sağlar. Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgileri şu şekilde sıralamak mümkündür :³⁷

- İşin içeriği
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç ve gereçler
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- İşin gerçekleştirilmesi süreci
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler : Yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişisel özellikler v.b.
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
- İşte kime karşı sorumlu olunduğu
- İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki

İş analizi, planlama sürecinin etkinliği bakımından yapılması gereken bir faaliyet olmaktadır. Örgütün faaliyet konusu ile uyumlu iş alanlarının oluşturulması ve görevlerin ortaya çıkabilmesi için iş analizi yapılır. Bu çalışma sonucu birbiri ile ilintili ve benzer olan işler aynı bölüm çatısı altında bir araya getirilir.³⁸

2.5.1.2. İş Analizinin Amaçları

İş analizinde temel amaç, o alana ilişkin objektif veriler ve bilgiler elde ederek, bunları çalışma alanında kullanabilmektir. İş analizleri ile, mevcut işlerin ekonomik olarak daha kısa zamanda ve daha iyi bir şekilde yapılabilmesi amacıyla, iş ile ilgili bilgiler sistemli olarak toplanır, incelenir ve değerlendirilir.

³⁷ İlhami FİNDİKÇİ : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2002,s.143-144.

³⁸ ÜNAL, a.g.e., s.16.

İş analizinin amacı, bir örgüt içerisindeki mevcut kadroların bilgi, tecrübe, nitelik ve eğitim gereklerini belirlemektir. İş analizi personelin performansını artırmak için değil, işin kendisi için yapılır. İş analizinin amaçları şu şekilde sıralanabilir :³⁹

- İşlerin değerini belirlemek için gerçek verileri sağlamak,
- Örgütte, çalışan ihtiyacı ile niteliklerini belirleyerek insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alım sürecinde net ve kati kriterler oluşturmak,
- Örgütte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını belirlemek,
- Performans standartlarını tespit etmek,
- Sağlıklı kariyer planı yapılmasını sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarının iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Çalışanların işlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmak,
- Başarı standartlarının yükseltilmesine yardımcı olmak,
- İş değerlemesi için, ölçülebilen iş başarısına uygun olarak iş gereklerini belgelemek.

İş analizinde amaç, kurum ya da kuruluşta çalışanların etkin konuma gelmesi ve çalışmalara yönelik bilinçli yaklaşımlarını ortaya çıkarmak suretiyle işe ilgili eğilimlerini kuvvetlendirmek, işten tatmin olma duygularını arttırmaktır.⁴⁰

İş analizleri, personel yönetiminde kurum ve kuruluşlar için gerekli alt yapı hizmetlerinin oluşturulması amacıyla yönetimin temel nitelikteki işlemlerinin yürütülmesinde yol gösterici, ışık tutucu hizmetler yapmayı amaç edinmektedir.

2.5.1.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizlerinde çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden, tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ancak en yaygın şekilde kullanılan yöntemler kısaca ele alınacaktır. Bu yöntemler;

- Bilgi ve Belge Toplama Tekniği,

³⁹ YILMAZER, EROĞLU, a.g.e. , s.75.

⁴⁰ Deha Danışmanlık, **İş Analizi, Görev Tanımı ve Personel Performansı Projesi**, (Çevrimiçi, http://www.dehadan.com/projelendirme/projelendirme_is_analizi.html,) 23.01.2010.

- Gözlem Tekniği,
- Anket Tekniği,
- Görüşme(Mülakat) Tekniği, olarak sıralanabilir.

İş analizi, örgütün kendisinin, görev ve amaçlarının ve her bölümün örgüt içindeki rolünün eksiksiz bir şekilde anlaşılması ile başlamalı ve bu yönde sürdürülmelidir. İş analizi tek başına anlam ifade etmemektedir. İş analizi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesine katkı sağladığı oranda bir anlam ifade etmektedir.⁴¹

2.5.1.3.1. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği

İş analizine başlamadan önce görevi elden geldiğince tanımak gerekecektir. Analizde ilk olarak iş hakkında her türlü kaynaktan yararlanarak, görevin niteliği, yapıma güçlüğü, şartları, riskleri gibi hususlarda bilgiler elde edilmelidir. Ayrıca, kanun, tüzük, yönetmelik ve personel kayıtları gibi analize yardımcı olabilecek her türlü belge de analiz öncesinde toplanmalıdır.

İşe ilişkin bilgi ve belgeleri inceleyen analist, işi kağıt üzerinde tanır ve kafasında şekillendirir. Bilgi ve belgeleri incelerken analistin dikkat etmesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir :⁴²

- İşin kapsamı (ne olduğu, ne yapıldığı)
- İşin nasıl yapıldığı
- İşin niçin yapıldığı
- İşin unsurlarının neler olduğu

Bu şekilde sistematik ve düzenli bir şekilde incelenip sınıflandırılan bilgi ve belgeler analistin gelecek aşamaları daha akılcı biçimde planlamasını sağlar.

Bil ve belge toplama işinde daha evvel yapılmış iş analizlerine ilişkin şemalar, raporlar ve dokümanlar gibi belgelerin temin edilmesi gerekir. Söz konusu bilgi ve belgeler vasıtasıyla işe ilişkin olarak ön bilgiler edinilmiş olur. Bu yöntem diğer yöntemleri desteklemek amacıyla kullanılır.⁴³

⁴¹ ÜNAL, a.g.e., s.19.

⁴² M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül Budak SOLAKOĞLU, **Personel Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları - Fakülteler Kitabevi, 1998, s.66.

⁴³ ÜNAL, a.g.e., s.25.

2.5.1.3.2. Gözlem Tekniği

Gözlem, belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şarta ait bilgi toplamak için belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiştir.⁴⁴ İş analizinde gözlem, bir işin yapıldığı yerde, yapıldığı şartlar içinde; ne yapıldığı, nasıl yapıldığı ve niçin yapıldığıyla ilgili konularda içinde bulunulan durumun tespiti

Gözlemin sıradan bir faaliyet olmaktan çıkıp bilimsel bir nitelik kazanabilmesi için bazı koşullar gerekir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz :⁴⁵

- Gözlem, belirli bir araştırma amacına hizmet etmelidir
- Gözlemlerde, araştırmacı tarafından önceden planlanan bir faaliyet olmalıdır
- Gözlem sonuçları sistematik biçimde kaydedilmelidir
- Gözlem sonuçları, tutarlılık ve geçerlilik açısından kanıtlanabilmelidir

Gözlem tekniğinin uygulanması oldukça zordur. Gözlem yapılırken, çalışan personele gözlemin amacı anlatılmalıdır. Gözlemin denetim ya da başka amaçlarla yapıldığının sanılması personeli tedirgin edebilir. Böyle bir durumda personel olağanüstü bir çaba göstererek, işin yapılışına ilişkin olağanüstü durumların gözlenmesine neden olabilir.⁴⁶

Bu yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için uygulanacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekir. Ancak yine de bu yöntem tek başına bir işin analizinde yeteli olmayabilir. Sadece gözlem yoluyla söz konusu işin ne tür bilgi ve beceri gerektirdiğinin anlaşılması zordur.⁴⁷

Gözleme başlamadan önce, mevcut bilgi ve belgeler iyice incelenip, işin çerçevesi çizilmelidir. Gözlem sırasında dikkatli olunmalı, sürekli not tutulmalıdır. Gözlem sonunda da, eldeki veriler gözden geçirilerek gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapılmalıdır.

⁴⁴ Niyazi KARASAR, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 8.Basım, Ankara, Nobel Yayınları, 1998, s.156.

⁴⁵ Halil SEYİDOĞLU, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 8.Baskı, İstanbul, Güzem Yayınları, 2000, s.43.

⁴⁶ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütlerde İş gören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Yayını, 1985, s.48.

⁴⁷ ÜNAL, a.g.e., s.19.

2.5.1.3.3. Anket Tekniği

Anket tekniği, belli amaçla, belli kişilere yneltiľmiř soruların, işi yapan kişilerce yazılı olarak cevaplanması ve analizlerin bu cevaplara dayandırılması ve buradan bir takım çıkarımlara ulaşılmasıdır. Anket tekniği, zaman ve para açısından ekonomik olmasının yanı sıra, çok sayıda personelden işlerle ilgili bilgi toplanmasına imkan sağlaması yönünden faydalı bir tekniktir.

Anket tekniğinin avantaj ve sakıncaları şu şekilde sıralanabilir : ⁴⁸

Avantajları :

- Zaman tasarrufu sağlar,
- Kısa zamanda çok sayıda bilgi edinilebilir,
- Uygulanışı alışanları fazla sıkmaz,
- Personelin katılımını sağlar.

Sakıncaları :

- Soruların personelin eğitim düzeyine uygun hazırlanmaması durumunda ankettten beklenen sonuçlar alınamayabilir,
- Analist, personel ile iyi ilişki kuramadığında katılım ve samimiyet düşük olabilir,
- Çalışanların işlerine ilişkin nesnelliklerini azaltan algılamaları bulunabilir. Bu da araştırmacıyı yanıltabilir,
- Soruların çok geniş ve ayrıntılı olması durumunda amaçtan uzaklaştıran bilgiler edinilmesi riski artar.

Anket yöntemine, genellikle iş değerlemesi amacıyla yapılan iş analizlerinde başvurulmaktadır. Çalışanlara ayrıntılı bir biçimde hazırlanmış formlar verilir ve çalışanlar tarafından doldurulur. Doldurulan formlar kontrol edilerek o iş hakkında değerlendirmelerde bulunulur.⁴⁹

⁴⁸ ALDEMİR, ATAOL, SOLAKOĞLU, 2001, a.g.e., s.68.

⁴⁹ ÜNAL, a.g.e., s.22-23.

2.5.1.3.4. Görüşme(Mülakat) Tekniği

Görüşme tekniği; bir iş hakkında bilgi toplamak amacıyla, o işle dolaylı ya da dolaysız ilgili olan kimse ya da kimselere, o işin gerçekleştiği ortamda sorular sorulan ve alınan cevapların analizine dayanan bir bilgi toplama ve analiz tekniğidir.⁵⁰

Anket çalışmaları sonucunda, çoğu kez açıklamaya gerek gösteren konular bulunabilmektedir. Bu konular ancak yapılacak gözlemler ve görüşmelerle açıklığa kavuşabilmekte ve tamamlanabilmektedir. Görüşme yolu ile, o işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için o işi yapandan beklenen bilgi, yetenek ve sorumluluk gerekleri ile o işe ilişkin çalışma koşulları daha iyi tespit edilebilir.

Görüşme(Mülakat), iş görenin en yakın üstleri ve varsa astları ile de yapılabilir.Mülakatçının, görüşmeye başlamadan önce şu konularda hazırlık yapması gerekir :⁵¹

- Eldeki bilgilerin derlenerek, hangi konularda sorular yöneltileceğinin planlanması,
- Görüşmeye alınacak kişi ya da kişiler hakkında bilgi derlenmesi,
- Mülakat yer ve zamanının belirlenmesi,
- Uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Belirli bir işin ne gibi süreçler ihtiva ettiğini, nasıl yapıldığını, özelliklerini ve içeriğini en etkili yolla anlatmanın yolu, o işi yapan ile görüşmek ve görüşürken de o işi gözleyerek tanımaktan geçmektedir. İşin yapıldığı ortamı tanımak, izlemek ve yaşamak suretiyle kişilerle görüşme yapılması, görüşmeyi yapan kişiyi o işe ilişkin en doyurucu bilgilere ulaştırmaktadır.⁵²

⁵⁰ AKAL, EŞTAŞ, GEMALMAZ, a.g.e., s.33.

⁵¹ ALDEMİR, ATAOL, SOLAKOĞLU, 2001, a.g.e., s.69.

⁵² ÜNAL, a.g.e., s.20

2.5.2. İş Tanımı

Norm kadronun belirlenmesinin ikinci aşamasını, iş tanımlarının yapılması oluşturmaktadır. İş tanımlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulan temel bilgiyi iş analizleri sağlamaktadır. İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. İşletmelerde iş analizi çalışmasını, mutlaka iş tanımları takip etmektedir. İş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. İş analizi ile iş tanımının amaçları özdeştir.

2.5.2.1. İş Tanımının İçeriği ve Uygulanması

İş tanımı, yapılan işin kapsamına giren görevlere ve sorumluluklara ilişkin bilgilerin yazılı olarak açıklanmasıdır.⁵³ Daha geniş bir ifadeyle, İş analizleri ile toplanan bilgilerden yararlanarak, her bir işin kapsamına giren görevlerin, eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasıdır.

Genellikle iş tanımlarının altı temel bölümden oluştuğu görülmektedir. Bu bölümler; iş kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı, işin yapılması için ne gibi görev ve yetkiler verildiği ve o işi yüklenecek personelde bulunması gereken nitelikler.⁵⁴

İş tanımı kavramı, örgüt faaliyetlerinin yürütülmesini daha az çaba ile daha kolay şekilde yerine getirmek için, herhangi bir işlemin temel adımlarını tekrar gözden geçirmek, gerekli olmayan işlemleri kaldırmak adına örgüt faaliyetlerinin yeniden tasarlanması olarak ifade edilebilir.⁵⁵ İş tanımı ile işin kimliği çıkartılmaktadır. Bu kimlik üzerinde işin niteliklerini, yapısını ve gereklerini tanıtan bilgiler yer almaktadır. İş tanımı aynı zamanda işlerin diğer işlerden farklılıklarını ve ayrıntılı özelliklerini belirleyen bir tekniktir.⁵⁶

⁵³ Cavide UYARGİL, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1992/2, s.131.

⁵⁴ ÜNAL, a.g.e.,s.39-40.

⁵⁵ YILMAZER, EROĞLU, a.g.e. , s.97.

⁵⁶ ÜNAL, a.g.e.,s.38.

İş tanımı, genellikle işin unvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu kimse, işin temel işlevi, kişinin ana ödevleri ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve işin gerektirdiği en az niteliklerin neler olması gerektiği türünden hususları içermektedir.

2.5.2.2. İş Tanımının Amacı

İş tanımları temelde, karşımıza çıkan çeşitli ve farklı özelliklere sahip işlerin açıklamalarının yapılarak, bu işler için uygun nitelikte, iyi yetiştirilmiş, iyi eğitilmiş kişilerin istihdam edilebilmeleri amacıyla yapılır.

Örgütlerde iş tanımı yapmanın amacı, örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli olmayan ve karışıklıklara sebebiyet veren işlemleri ortadan kaldırmaktır. Asıl amaç, işin özelliklerini belirlemektir. İş tanımı, iş analizi sonucunda ortaya çıkar ve insan kaynaklarının seçimi, terfi-tayin işlemleri, başarı değerlendirme ile eğitim faaliyetlerinde kullanılır.⁵⁷ İş tanımları, hangi sayıda ve hangi nitelikte personele ihtiyaç varsa onları belirlemenin yanı sıra iyi bir teşkilat yapısının da temelini oluşturmakta ve teşkilat şemasının çiziminde de temel verileri sağlamaktadır.

2.5.3. İş Gereklere

İş tanımı, işin ne ile, nasıl ve hangi koşullar altında yapıldığını belirtirken; iş gereklere de iş tanımına dayalı olarak işin çalışanlardan beklediklerini ifade eder. İşin analizi ve tanımından sonra, işlerin başarılı bir şekilde götürülebilmesi için gerekli nitelik ve özelliklerin belirlenmesine yardımcı olur.

İş gereklere, belirli bir işi yerine getirmek üzere kişilerin sahip olmaları gereken yetenek ve becerilerdir. İş gereklere, iş görenlerde aranacak bilgi düzeyinin, tecrübenin, eğitimin, zihinsel ve fiziksel özelliklerin belirtildiği çalışma olarak ifade edilebilir.⁵⁸

İş analizi yapılmasının diğer bir nedeni ise, iş gereklere için lazım olan verileri sağlamaktır. İş gereklere, iş tanımından farklıdır ve belirli bir işi yerine getirmesi

⁵⁷ YILMAZER, EROĞLU, a.g.e. , s.97.

⁵⁸ ÜNAL, a.g.e., s.38.

öngörülen kişilerin sahip olması gereken beceri ve yetenekleri ifade eder. İş tanımı işi, iş gerekleri ise çalışanı yansıtır. İş gereklerinin tespit edilmesinde iş açısından çalışan kişilerin dört özelliği belirlenir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir :⁵⁹

- **Fiziksel özellikler**, İşin gerçekleşmesi konusunda gereken bedensel şartları içerir.
- **Zihinsel özellikler**, Hafıza, yoğunlaşma, analitik şekilde düşünme, planlama gibi özellikleri içerir.
- **Duygusal ve sosyal özellikler**, Çevre ile iyi ilişkiler kurma, sosyallik, karşıdaki kişilere kendisini dinletebilme gibi özellikleri kapsar.
- **Davranışsal özellikler**, Kişinin sahip olduğu bilgileri, ne derecede davranışlarına aksettirdiği belirlenir.

İş gerekleri, tanımları yapılan işlerin başarıyla yürütülüp, beklenen sonuçların alınabilmesi için, işi yapan kimsede olması gereken nitelikler, bu kişinin göstermesi gereken çaba ve işin yürütülmesi için gerekli olan ortama yani çevresel koşullara ilişkin bilgileri kapsar.

2.5.4. İş Değerlendirmesi

İş değerlendirme, bir organizasyonda bir işin diğer işlerle arasındaki değer farklılığını ortaya koyan işlemdir. İş değerlendirme, insan kaynakları yönetimi içerisinde bir amaç değil bir araç olarak görülür. İş değerlendirme, temel olarak, verimliliği artırma aracıdır.

İş değerlendirme, görevlerin analizlerini ve tanımlarını yapmak suretiyle, belli faktörler açısından görevler arasında; önem, sorumluluk, güçlük dereceleri ve benzerlikleri yönünden karşılaştırma yapılarak, nispi değerlerin belirlenmesidir. Değerlendirmeler neticesinde, alınan sonuçlara göre, işlere objektif bir ücretlendirme de yapılabilecektir.

İş değerlendirme ile, organizasyonlar aynı zamanda, kendi bünyelerindeki işlerden hangileri konusunda daha güçlü ve dışarıya karşı daha güvenilir olabileceklerini tespit etme imkanına da kavuşurlar.

⁵⁹ YILMAZER, EROĞLU, a.g.e. , s.97.

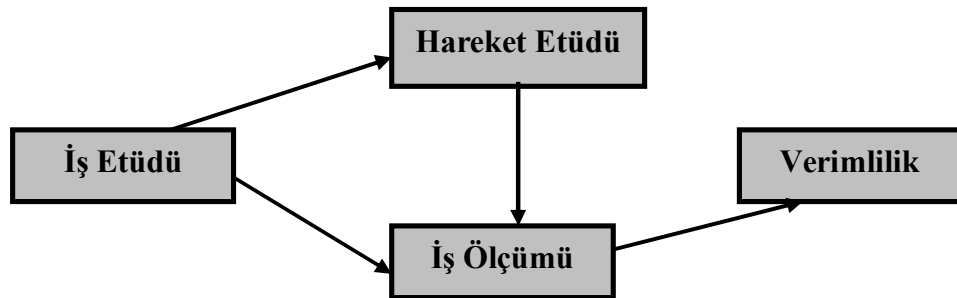
2.5.5. İş Etüdü

Bir verimlilik artırma tekniği olan iş etüdü, gelişme imkanı yaratabilmek amacıyla, belirli bir olayı ya da etkinliği ekonomiklik ve etkinlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri sistematik olarak araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup özellikle iş ölçümleri için kullanılan genel bir terimdir.⁶⁰

İş etüdü, bir işin analizinde kullanılan sistematik bir süreçtir. Üretken bölümlerin faaliyetlerini sistematik bir yaklaşımla tanımlamak, ileriye götürmek, standartlaştırmak ve ölçmek için kullanılan bilimsel bir problem çözme tekniği olarak açıklanabilir.⁶¹ İş etüdünde başarılı olabilmenin en önemli koşulu, “Şimdiye kadar böyle gelmiş, bundan sonra da böyle gider” anlayışını mutlaka reddetmektir.

İş etüdü, başlıca iki ana tekniği içerir. Bunlar; hareket etüdü ve iş ölçümüdür. Hareket etüdü, işin en iyi yapılaş biçimini ortaya koymaya yönelik bir çalışma iken; iş ölçümü, işin yapılaş için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi hedefler.⁶²

İş etüdünün, temel hedefi, organizasyonlarda verimliliği artırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlayabilmektir. İş etüdü, hareket etüdü ve iş ölçümü arasındaki ilişkiler Şekil 6’daki gibi sistematize edilebilir :⁶³



Şekil 6: İş Etüdü ve İlişkili Teknikler

Kaynak : Halil CAN : Ahmet AKGÜN : Şahin KAVUNCUBAŞI : **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 1998, s.62.

⁶⁰ Zühal AKAL, **İş Etüdü**, Genişletilmiş 4. Basım, Ankara, MPM Yayını, 1991, s.31.

⁶¹ ÜNAL, a.g.e., s.60.

⁶² Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1998, s.62.

⁶³ A.e., s.62.

2.6. Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar

Kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak norm kadro çalışmalarında uygulanacak usul ve esaslar, Bakanlar Kurulu kararı ile düzenlemeye tabi tutulmuş ve bu uygulamaya ilişkin bir takım kural ve standartlar getirilmiştir. Konunun daha açıklayıcı ve anlaşılır olması bakımından bu usul ve esaslara ayrıntılarıyla yer verilmesinde fayda görülmektedir.

Kamu kaynaklarının verimli kullanılması, kamu hizmetlerinin (gerçek iş yüklerine göre) gerektirdiği unvanda, nitelikte ve sayıda personel istihdamının sağlanabilmesi amacıyla; genel ve katma bütçeli kurumlar, bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar, kefalet sandıkları, sosyal güvenlik kuruluşları, genel ve katma bütçenin transfer tertibinden yardım alan kuruluşlar, il özel idareleri, belediyeler ile bunların kurdukları birlik, müessese ve işletmeler, (Değişik: 27.12.2003 tarihli R.G.) kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları (özelleştirme programına alınmış kamu payı ağırlıklı kuruluşlar, kamu bankaları hariç) ile diğer kamu kurum ve kuruluşları memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin Norm Kadrolarını aşağıdaki usul ve esaslara göre tespit ederler :⁶⁴

- Norm Kadro çalışmalarına öncelikle, kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat (örgüt) analizi yapılmak suretiyle başlanır.

Bundan sonra, teşkilatlardaki her birim için gerekli kadro/pozisyonun iş analizi ve iş ölçümleri yapılır (ihale yoluyla gördürülen hizmetler dâhil). İş analizleri ve iş ölçümlerine göre de her bir kadro/pozisyonun görev tanımları ve bu kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler (iş gerekleri) ile bu birimler için gerekli kadro/pozisyon sayısı (Norm Kadro) belirlenir.

⁶⁴ Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esasların Yürürlüğe Konulması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı, Karar Sayısı : 2000/1658 , Değişik: 27.12.2003 tarihli Resmi Gazete Ekli “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esasların Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar.”

- Teşkilat (örgüt) analizi, kurum veya kuruluşun mevcut amaç ve görevleri esas alınarak ve birimlerin amaca uygun olmayan görevlerinin ayıklanması, herhangi bir birimin kaldırılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi veya yeniden kurulması şeklinde yapılır.
- İş analizi çalışmalarında anket tekniğinden mutlaka yararlanır.
- Kurum ve kuruluşlar; teşkilat, iş analizi ve iş ölçümü çalışmalarında Başbakanlık DPB tarafından hazırlanan "Norm Kadro El Kitabı"ndan yararlanırlar ve çalışmalarının her safhasında bu Başkanlıktan danışmanlık hizmeti alabilirler.
- (Değişik: 27.12.2003 tarihli R.G.) Norm Kadro çalışmaları, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Genel Müdürlüğü'ne, Milli Prodüktivite Merkezine (MPM), yüksek öğretim kurumlarının bu alanda uzmanlaşmış öğretim üyelerine yaptırılabilir veya bunların gözetim ve denetiminde kurum/kuruluşların kendileri tarafından yapılabilir. Kurum ve kuruluşlar, bu çalışmalara katkıda bulunmak ve süreklilik kazandırabilmek için kendi personelinden gerektiği kadarını görevlendirirler.
- Bu çalışmalar, her kurum ve kuruluşun merkez, taşra ve diğer teşkilatlarındaki tüm birimleri kapsayacak şekilde yapılır.
- (Değişik: 27.12.2003 tarihli R.G.) Söz konusu çalışmalar Büyükşehir belediyeleri ile bunların kurdukları müessese ve işletmelerde kendilerince yürütülür. Diğer il, ilçe ve belde belediyeleri ile bunların kurdukları müessese ve işletmelerle bütün mahalli idare birliklerinde bu çalışmalar Başbakanlık DPB tarafından belirlenen takvime göre; nüfus, ekonomik gelişmişlik, turizm potansiyeli gibi kriterler dikkate alınarak adı geçen Başkanlık ile İçişleri Bakanlığı'nca ortaklaşa yürütülür. Özel idarelere ilişkin çalışmalar ise İçişleri Bakanlığı'nca yapılır.
- (Değişik: 27.12.2003 tarihli R.G.) Norm Kadro çalışmaları öncelikle, Başbakanlık DPB ve Maliye Bakanlığı'nca belirlenecek kurum ve kuruluşlarda sonuçlandırılacak, uygulama sonuçlarına göre, kapsama dahil diğer kamu kurum ve kuruluşlarından Başbakanlık DPB ve Maliye Bakanlığı'nca uygun görülecekler için Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

(BYKP) süresini kapsayan dönemde (2001-2005) başlamak üzere ayrıca takvim belirlenecektir.

- Kurum ve kuruluşlarca kadrolara ilişkin hazırlanan görev tanımları ile Norm Kadro sayılarına ait bilgi ve belgeler, her bir unvan için uygulanmış (doldurulmuş) anket formunun birer örneği, Norm Kadro çalışmalarının aşamalarında uygulanmış bulunan teknikleri gösteren bilgi ve belgeler ile diğer bilgiler dâhil olmak üzere, çalışmaları yürütenlerce onaylanmış olarak ilgili kurumlarca geciktirilmeksizin Maliye Bakanlığı ile Başbakanlık DPB tarafından gönderilir.
- Bu bilgi ve belgeler Maliye Bakanlığı ve Başbakanlık DPB ile ilgili kurum (mahalli idareler için İçişleri Bakanlığı) temsilcilerinden oluşturulan komisyon tarafından konuyla ilgili mevzuat çerçevesinde incelenerek Norm Kadro çalışmaları sonuçlandırılır. Buna göre tespit edilen kadroların/pozisyonların nitelikleri göz önüne alınarak, kurum ve kuruluşlar, mevcut personelini, gerektiğinde eğitime tabi tutmak suretiyle, bu kadrolarla/pozisyonlarla ilişkilendirirler.
- Norm kadro çalışmaları sonuçlandırılmadıkça veya kanunla, milletlerarası anlaşmalarla veya Bakanlar Kurulu kararı ile öngörülmedikçe, kurum ve kuruluşlar, kadro ihdası ve serbest bırakma talebinde bulunamazlar.

2.6.1. Norm Kadro Usul ve Esaslarına İlişkin Değişiklikler

Bakanlar Kurulu'nun, 06.11.2000 tarih ve 2000/1658 sayılı kararı eki "Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar", 27.12.2003 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan yeni düzenlemelerle değiştirildi.⁶⁵

⁶⁵ Maliye Bakanlığı'nın görüşüne dayanan Devlet Bakanlığı'nın 30/10/2000 tarihli ve 025271 sayılı yazısı üzerine, 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 12'nci maddesi ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 3 üncü maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 06/11/2000 tarihinde kararlaştırılmıştır.

06.11.2000 tarihli, "Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esasların Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar", Karar Sayısı: 2000/1658. (Değişik: 27.12.2003)

Yapılan değişiklikler beş başlık altında toplanabilir :

1- Özelleştirme programına alınmış kamu payı ağırlıklı kuruluşlar ve kamu bankalarında Norm Kadro alışması yapılmasından vazgeçilmiştir.

2- Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı (DPB) ve Maliye Bakanlığı'nca yeterliliği onaylanan özel hukuk hükümlerine tabi kuruluşlara da Norm Kadro yapılması fikrinden vazgeçilmiştir.

3- Mahalli idarelerce kurulan müessese, işletme ve birliklerde Norm Kadro alışması yapılacaktır. Bu alışmalar; nüfus, ekonomik gelişmişlik, turizm potansiyeli gibi kriterler dikkate alınarak yürütülecektir.

4- Norm kadronun 2003 yılına kadar tamamlanması fikrinden vazgeçilmektedir. Yeni düzenlemeye göre, norm kadro çalışmaları öncelikle DPB ve Maliye Bakanlığı'nca belirlenecek kurum ve kuruluşlarda sonuçlandırılacaktır. Bu uygulama sonuçlarından sonra diğer kamu kurum ve kuruluşlarından DPB ve Maliye Bakanlığı'nca uygun görülecekler için Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı süresini kapsayan dönemde (2001-2005) başlamak üzere ayrıca takvim belirlenecektir.

5- Norm Kadro çalışmasına başlamış olan kurum ve kuruluşlar, bu çalışmalarını sonulandıracaklardır. Diğer kamu kurumları, DPB ve Maliye Bakanlığı'nca yeni bir takvim belirlenene kadar Norm Kadro çalışmasına başlamayacaklardır.

Yürürlüğe yeni giren, 13.07.2005 tarih ve 5393 sayılı yeni Belediye kanununun norm kadroya ilişkin getirdiği yeniliklere bakacak olursak; "Norm Kadro ve Personel İştihadı" başlıklı, kanunun 49. maddesinin 3. ve 4. fıkra hükümlerinde yapılan değişikliklere göre; belediyelerde, norm kadroya uygun olarak kanunda belirtilen bazı meslek grupları ile ilgili personelin yıllık sözleşme ile çalıştırılabileceği, sözleşmeli personel eliyle yürütölen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamayacağı belirtilmiştir. Kanunda, gerek norm kadroya uygun olarak gerekse de kısmi sözleşme ile çalıştırılan personele sözleşme ücreti dışında herhangi bir ödeme yapılamayacağı da belirtilmiştir.⁶⁶

⁶⁶ Abdullah YILDIRIM, "5393 Sayılı Belediye Kanununun Getirdiği Yenilikler", **Beklenen Mahalli İdareler Dergisi**, Sayı:134, Eylül 2005, s.9-10.

2.7. Norm Kadro Düzenlemesine İlişkin Eleştiriler

Norm kadro uygulamasına ilişkin çeşitli yorum ve eleştiriler bulunmaktadır. Bu yorum ve eleştirilerden kimileri, içeriğe ve uygulamaya ilişkin iken kimileri de bu uygulamaya tamamen karşı niteliktedir. Burada, norm kadroya ilişkin çeşitli görüş ve eleştiriler sırasıyla verilerek, konuya yeni bir bakış açısı ve derinlik kazandırılmaya çalışılacaktır.

- Kamuda yer alan boş kadroların acil olarak analizi yapılmalıdır. Bunlar iptal edilemez ve doldurulması gereken kadrolardır. Nesnel bir bakış açısıyla, boş kadroların objektif kriterleri tam olarak belirlenmedikçe, bu kadrolar popülist bir yaklaşımla doldurulabilecektir.
- Merkezin yetkilerinin yerel yönetimlere devri, kamuda norm kadro, esnek çalışma, performansa dayalı ücret sistemi, kamuda toplam kalite gibi radikal değişimlerle, tüm politikaların merkezinde yer alan insan unsurunun ne derece barışık olabileceği sorgulanmalıdır.
- Özelleştirmeyi hedef alan bir kamu yönetimi anlayışı ve kamu gelirlerinin çoğunun borç ödemeleri için ipotek altında olduğu Türkiye koşullarında, norm kadro, istidamin azaltılması sonucunu vermekte ve çalışan kesim mağdur edilmektedir.
- Norm kadro uygulaması ve türevleri olan kamuda çalışanların sözleşmeli hale getirilmesi, esnek istihdam, performansa bağlı ücret sistemine geçilmesi ve kamuda toplam kalite yönetimi gibi hususlar, kamu hizmeti mantığını çökertecek, çalışanları güçten ve umuttan düşürücü niteliktedir.
- Bu türden uygulamalar, kural ve norm getirdiğini iddia etmesine rağmen, alt yapıdan uzak, özel sektör mantığı hakim bir bakış açısıyla, bir “kuralsızlık” ve “karmaşa” getirmektedir.

Başbakanlık DPB, Norm Kadro çalışmalarına yönelik olarak; kurum ve kuruluşlara her aşamada danışmanlık hizmeti sunulması, özel idareler ve Büyükşehir belediyeleri dışındaki yerel yönetimlerin kadro çalışmalarının bizzat yürütülmesi ve

bu çalışmalarda karşılaşılabilecek sorunlara çözüm üretilmesi görevlerini üstlenmiştir.

Norm Kadro çalışmalarının yapılması sürecinde en başta gelen sorunlardan biri, bu çalışmaların getirdiği maliyet unsurudur. Kurum ve kuruluşlar, bu çalışmaları kendileri yaptıklarında daha az bir maliyetle karşılaşırken, başka kurum ve kişilere yaptırdıklarında yeni bir takım maliyet unsurları ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Karşılaşılan sorunların en önemlisi, kurumlar bakımından sağlıklı sayısal verilere ulaşmanın güçlüğüdür. Genel olarak bakıldığında, Kadro sayılarının çokluğu, İşçi sayısının belirsizliği, Memur-İşçi oranlarındaki dengesizlikler temel sorunlar sayılabilir. Bunların yanında, tüm ülke sathında gerçek bir standardizasyon sağlamak ve ortak ve sağlıklı çözüm önerileri ortaya koymak da çok güçtür.

Bütünsel açıdan bakıldığında ise, mevcut DMK'nın sınıflandırma sisteminin sorgulanması da konunun bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Hizmetin özelliklerini, hizmetlerin güçlük ve önem derecelerini dikkate alan, eşitlik, nesnellik, yeterlik gibi ilkelere dayalı çoklu bir sınıflandırma sisteminin mali yük getireceği düşünülerek tercih edilmediği anlaşılmaktadır. Ancak bu durum, hizmetlerin gerektirdiği nitelikteki personelin istihdamını zorlaştırmakta, yetersiz ücret alacağını düşünen kişilerin kamu yönetimine girişte isteksiz davranmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kamu yönetimi, özellikle uzmanlık gerektiren alanlarda bulabildiği personelle yetinmek durumunda kalmaktadır. Kuşkusuz bu durum, etkili ve nitelikli bir kamu hizmetinin sağlanmasında önemli bir engel oluşturmaktadır.⁶⁷

⁶⁷ TOBB Dergisi, **Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması**, Ankara, Mayıs 2000, s.94-95.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ¹

3. Başbakanlık – Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı

Doğal olayların, afetlere neden olmasında yeryüzü şekilleri, jeolojik yapı ve iklim özellikleri ile birlikte insan faktörü de etkili olmaktadır. Türkiye, sahip olduğu bu özellikler bakımından önemli risklere sahiptir. Ülkemiz deprem, heyelan, çığ, sel ve taşkınlardan afet boyutunda sık sık etkilenir. Meydana gelen bu afetler, önemli ölçüde can ve mal kayıplarına neden olur. Afetler bölge ve ülke ekonomilerine zarar verdiği için bunların insanlar üzerinde de sosyal ve psikolojik açıdan olumsuz etkileri olur. Böylesine önemli sonuçlara neden olan doğa olaylarının meydana gelmeleri önlenemiyor olsa da kişilerin ve kurumların alacakları tedbirler ile bu doğa olaylarının zararlarının azaltılması mümkündür.

Ülkemiz, sahip olduğu jeolojik ve meteorolojik koşullar nedeniyle büyük can ve mal kayıplarına yol açan doğal afet olayları ile sıkça karşılaşmakta, doğal afetlerle iç içe yaşamaktadır. Bu nedenle ülkemizin etkili bir afet yönetim sistemine ihtiyacı vardır. Bu bağlamda en temel sorunlardan biri de sahip olduğumuz parçalı yapının yarattığı sorunlardı. Afetlerden sorumlu kuruluşlara bakıldığında, Afet İşleri Genel Müdürlüğü, Sivil Savunma Genel Müdürlüğü, Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü gibi kurumların afet olaylarına müdahil olduğu görülmekteydi. Bu şekilde ortaya çıkan parçalı ve hantal yapıda da kaçınılmaz olarak koordinasyon ve etkinlik sorunları yaşanmaktaydı.

Yaşanan sorunların çözülebilmesi amacıyla, T.B.M.M. tarafından 29.05.2009 tarihinde kabul edilen 5902 sayılı “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”, Resmi Gazetenin 17.06.2009 tarih ve 27261 sayılı nüshasında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Böylece, Başbakanlığa bağlı “Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü”, İçişleri Bakanlığına bağlı “Sivil Savunma Genel Müdürlüğü” ve Bayındırlık ve İskân Bakanlığına bağlı “Afet İşleri Genel Müdürlüğü” tek çatı altında birleştirilerek Başbakanlık bünyesinde “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı” oluşturulmuştur.

¹ Uygulama bölümü, ilgili kamu kurumlarının mevzuatları yanında kurum yetkilileri ile yapılan görüşmeler ve elde edilen belgeler derlenmek suretiyle oluşturulmuştur.

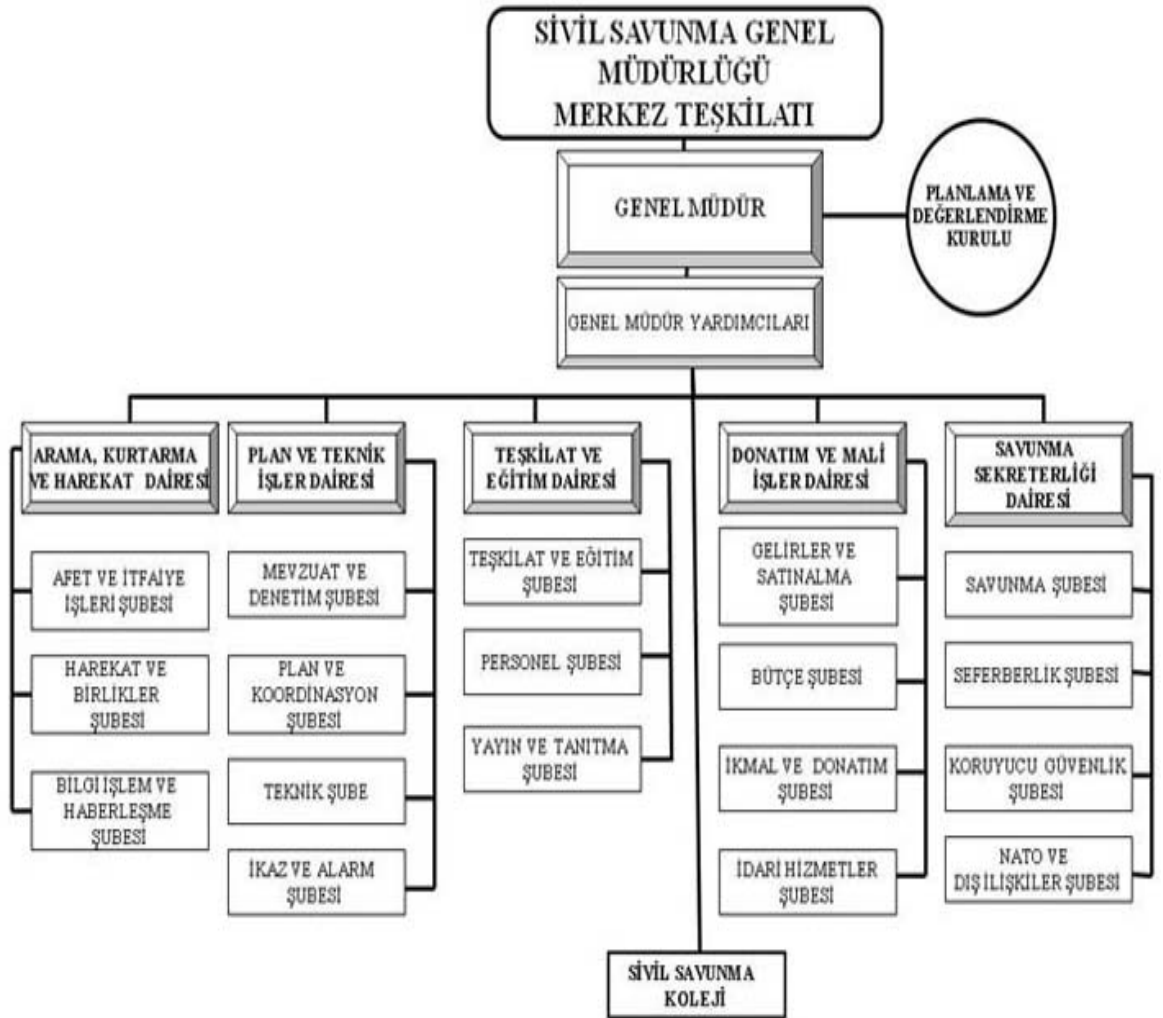
Norm kadro ilke ve esasları çerçevesinde yapılan düzenlemeler ile, ülke genelindeki tüm afet işlerinden sorumlu tek bir yapı oluşturulmuştur. Yeni yapının oluşturulmasındaki temel amaç, yetkili kurumların tek çatı altına toplanıp bürokrasinin azaltılması ve ülke sathında yaşanabilecek deprem, sel, fırtına, heyelan, yıkım, seferberlik ve savaş gibi afet, felaket ve olağanüstü koşul durumlarında koordineli bir şekilde daha hızlı hareket edilip daha etkin müdahale sağlanarak, daha faydalı ve verimli sonuçlar elde etmek olarak özetlenebilir. Başbakanlık bünyesinde oluşturulan “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı”nı ayrıntılı olarak incelemeden önce, bu kurumun kurulması ile lağvedilen 3 Genel Müdürlüğün yapılarına ana hatlarıyla değinmek faydalı olacaktır.

3.1. İçişleri Bakanlığı – Sivil Savunma Genel Müdürlüğü

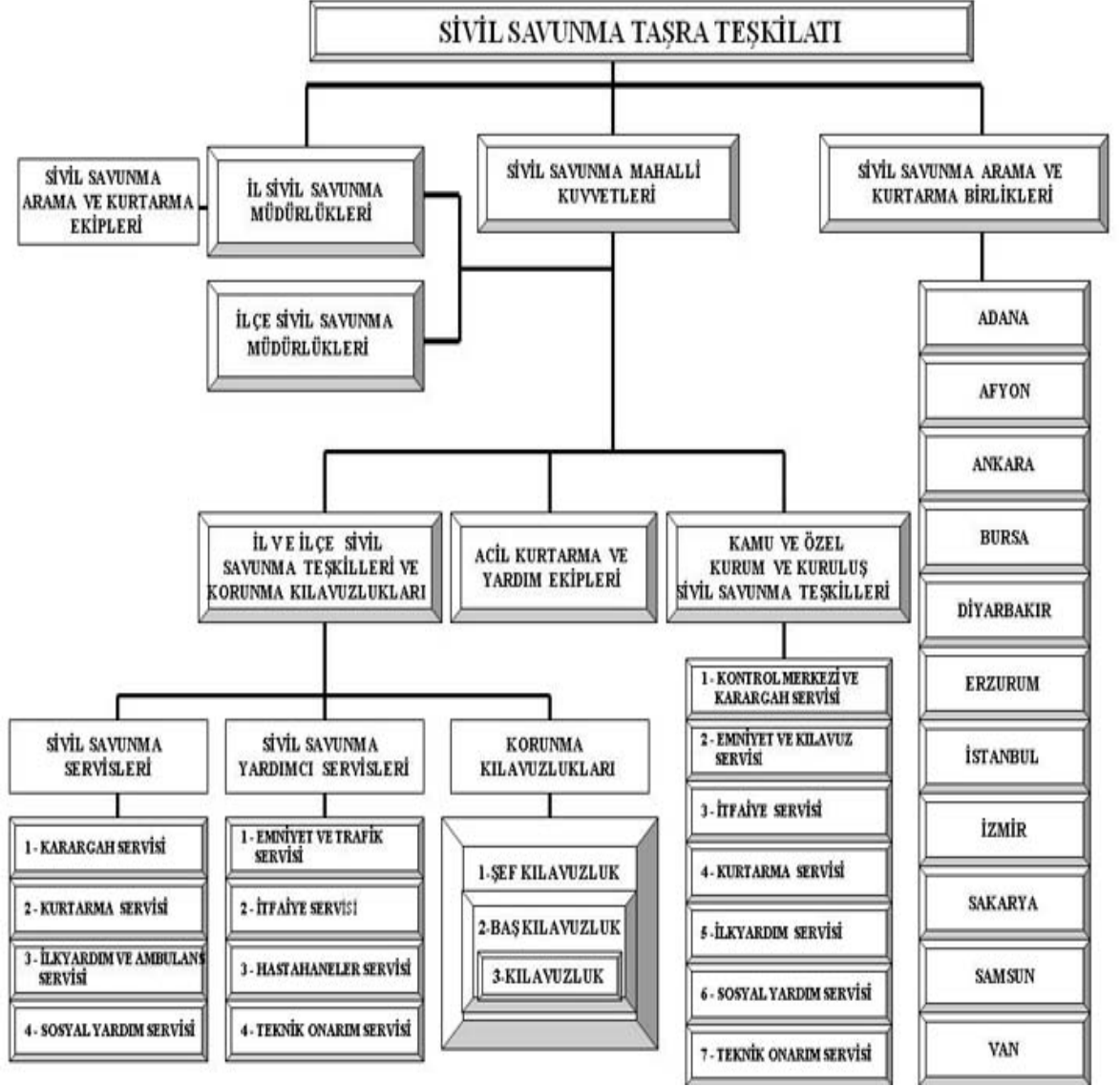
Yurdumuzda sivil halkın korunmasına ilişkin önlemlerin başlangıç tarihi 1928 olup, bu yılda "Cephe Gerisinin Havaya Karşı Müdafaa, Muhafazası" adı altında bir Talimname çıkarılmıştır. Bundan sonra çeşitli idari düzenlemelerle yürütülen hizmetler 1938 yılından itibaren 3502 sayılı “Pasif Korunma Kanunu” ile yerine getirilmeye çalışılmıştır. II. Dünya Savaşında sivillerin gördüğü zayıt ve ekonomik tesislerin uğradığı hasarlar dikkate alınarak, 1958 yılında Sivil Savunma teşkilatı faaliyete geçmiştir. Savaşta ve afetlerde halkın can ve mal kaybını en aza indirme amacını taşıyan ve topyekün savunmanın en önemli unsurlarından biri olan Sivil Savunma,

- Savaş zamanı halkın can ve mal kaybının en aza indirilmesi,
- Afetlerde ve büyük yangınlarda can ve mal kurtarılması, kaybın azaltılması,
- Yok olmaları veya çalışamaz hale gelmeleri durumunda yaşamı büyük ölçüde etkileyecek olan kamu ve özel kurum ve kuruluşların korunması ile bunların acil onarımlarının yapılması,
- Savaş zamanı her türlü savunma faaliyetlerinin sivil halk tarafından desteği,
- Cephe gerisinde halkın moralinin kuvvetlendirilmesi, konularını kapsayan Silahsız, Koruyucu, Kurtarıcı önlem ve faaliyetler bütünüdür.

Bu hizmetlerin ülke düzeyinde yürütülmesi için İçişleri Bakanlığına bağlı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü'nün kuruluş ve faaliyetlerini düzenleyen 7126 sayılı "Sivil Savunma Kanunu", 13.06.1958 tarih ve 9931 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu Genel Müdürlük Sivil Savunma hizmetlerini, İl ve İlçelerde Sivil Savunma Müdürlükleri, Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri ile kamu ve özel kurum ve kuruluşlarında Sivil Savunma Uzmanlıkları vasıtası ile 2009 yılına kadar yürüte gelmiştir. Sivil Savunma Genel Müdürlüğü'nün teşkilat yapısı ile 2009 yılı personel durumuna bakılacak olursa ;



Şekil 7: Sivil Savunma Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilat Şeması



Şekil 8: Sivil Savunma Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilat Şeması

Tablo 6: Sivil Savunma Genel Müdürlüğü 2009 yılı Kadro Durumu

GENEL MÜDÜRLÜK				İL-İLÇE TEŞKİLATI			
KADRO ÜNVANI	DOLU	BOŞ	TOPLAM	KADRO ÜNVANI	DOLU	BOŞ	TOPLAM
GENEL MÜDÜR	1		1	İL SVL.SVN.MD.	76	5	81
GENEL MD.YRD.	2	1	3	İLÇE SVL.SVN.MD	294	92	386
DAİRE BAŞKANI		5	5	SİVİL SAVUNMA UZM.	6	8	14
ŞUBE MÜDÜRÜ	18		18	ŞEF	34	37	71
SİVİL SAVUNMA UZM.	14	1	15	SİVİL SAVUNMA MEMURU	94	433	527
MÜHENDİS	2	2	4	DAİRE TABİBİ	0	1	1
DAİRE TABİBİ		1	1	SAĞLIK MEMURU (İL)	1	8	9
ŞEF	15	3	18	MÜHENDİS	1	1	2
PROGRAMCI	1	1	2	TEKNİSYEN	76	28	104
ÇÖZÜMLEYİCİ	2	1	3	V.H.K.İ.	115	21	136
V.H.K.İ.	28	11	39	ŞOFÖR	47	42	89
BİLGİSAYAR İŞL.	1	1	2	HİZMETLİ	78	31	109
HEMŞİRE	1		1	TEKNİSYEN YARDIMCISI	2		2
MÜTERCİM		1	1	TOPLAM	824	707	1531
TEKNİKER	2		2	SİVİL SAVUNMA ARAMA ve KURTARMA EKİPLERİ			
TEKNİSYEN	1	1	2	ŞEF (EKİP)		27	43
TEKNİSYEN(Özel)	1		1	SAĞLIK MEMURU (EKİP)		3	67
GRAFİKER	1		1	ARAMA VE KUR.TEK.		496	467
ŞOFÖR	1	2	3	TOPLAM		526	577
KOR.GÜV.GÖR.	4	2	6	İL-İLÇE TEŞK.TOPLAM		1350	1284
TOPLAM	95	33	128				2634
				SİVİL SAVUNMA ARAMA VE KURTARMA BİRLİKLERİ (11 BİRLİK)			
				KADRO ÜNVANI	DOLU	BOŞ	TOPLAM
KOLEJ MÜDÜRLÜĞÜ				AR.KUR. BİRLİK MÜDÜRÜ	9	2	11
KADRO ÜNVANI	DOLU	BOŞ	TOPLAM	SİVİL SAVUNMA UZM.	18	29	47
KOLEJ MÜDÜRÜ		1	1	ŞEF	8	16	24
KOLEJ MD.YRD.	2		2	V.H.K.İ.	9	12	21
ÖĞRETMEN	28		28	DAİRE TABİBİ	1	12	13
EĞİTİM UZM.	1		1	VETERİNER	1	10	11
DAİRE TABİBİ	1		1	SOSYAL ÇALIŞMACI	1	13	14
HEMŞİRE	1		1	HEMŞİRE	0	6	6
ŞEF	2	1	3	SAĞLIK MEMURU	10	44	54
V.H.K.İ.	3	3	6	MÜHENDİS	2	27	29
ŞOFÖR	3	3	6	TEKNİKER	6	4	10
TEKNİKER	1		1	ARAMA VE KUR.TEK.	649	451	1100
TEKNİSYEN	7	2	9	KOR.GÜV.ŞEFİ (ANK.)	2	0	2
TEKNİSYEN YRD.	5	2	7	KOR.GÜV.GÖR.	58	11	69
HİZMETLİ	1		1	ŞOFÖR	12	36	48
BEKÇİ	1		1	HİZMETLİ	0	2	2
KOR.GÜV.GÖR.		6	6	TEKNİSYEN YARDIMCISI	23	11	34
TOPLAM	56	18	74	TOPLAM	809	686	1495
MERKEZ TEŞ.TOP.	151	51	202				
				SÖZLEŞMELİ PERSONEL			
İLÇE SAYISI				1.GENEL TOPLAM	2310	2321	4631
İLÇE SAYISI	892			KAMU KURUM VE KURULUŞLARDA			
İLÇE MÜDÜRÜ	304	(176 İlçe Md+Memur) (128 İlçede Müdür)		KADRO ÜNVANI	DOLU	BOŞ	TOPLAM
SVL.SVN. MEMURLUĞU	159			SİVİL SAVUNMA UZM.	873	491	1364
TOPLAM	463						
TEŞKİLAT OLMAYAN	429			2. GENEL TOPLAM	3183	2812	5995

3.2. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı – Afet İşleri Genel Müdürlüğü

Bayındırlık Bakanlığı, doğal afetlerde yardım işlerini teşkilatlı bir şekilde dönüştürmek gayesi ile, 1953'de Yapı ve İmar İşleri Reisliği bünyesinde bir deprem bürosu kurmuştur. Bu büro, 1955 yılında yine aynı Reisliğe bağlı olarak DE-SE-YA(Deprem, sel, yangın) Şubesi haline getirilmiştir. Bu kuruluş daha sonra, İmar ve İskân Bakanlığı bünyesinde Afet İşleri Genel Müdürlüğü haline dönüşmüştür.

15.05.1959 tarihinde 7269 sayılı "Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun'un yürürlüğe girmesinden sonra doğal afetler konusu geniş kapsamlı olarak ele alınmış ve çalışmalarını yürütmek amacıyla, İmar ve İskân Bakanlığı bünyesinde, önce Daire Başkanlığı düzeyinde örgütlenmeye gidilmiş, 1965 yılında ise Afet İşleri Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

Genel Müdürlüğün kuruluş amacı, afetlerin önlenmesi ve zararların azaltılması amacıyla alınması gereken tedbirleri araştırmak, bu konudaki temel ihtiyaçlarla hedef ve politikaları belirlemek, ülke içindeki bilimsel, teknik ve idari çalışmalarını koordine etmek, çalışmaların ortak sonuçlarını tüzük, yönetmelik, talimat ve eğitim yoluyla uygulamaya aktarmak ve uygulamayı denetlemek olarak ifade edilebilir.

14.12.1983 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Bayındırlık ve İskân Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile İmar ve İskân Bakanlığı ile Bayındırlık Bakanlığı birleştirilerek Bayındırlık ve İskân Bakanlığı kurulmuştur. Söz konusu KHK'nın 8. maddesinde Afet İşleri Genel Müdürlüğü Bakanlığın ana hizmet birimi olarak belirtilmiş, 11.maddede ise Afet İşleri Genel Müdürlüğünün görevleri şu şekilde düzenlenmiştir :

- Afet olduğunda acil yardım uygulaması ve koordinasyonunu yapmak,
- Afete uğramış bölgelerde süratle geçici yerleşme ve barınmayı sağlayıcı kısa ve uzun süreli tedbirleri alıp uygulamak ve uygulatmak, bu bölgelere götürülmesi uygun görülen hizmetler için gerekenleri yapmak, ilgili bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla koordinasyon ve işbirliğini sağlamak,

- Afete uğramış ve uğraması muhtemel yerlerin imar ve geçici yerleşmeleriyle ilgili hazırlık, her türlü plan, proje, uygulama, yönetim ve denetim işlerini yapmak ve yaptırmak,
- Tabii afete uğrayabilecek bölgeleri tespit etmek, afetlerin önlenmesi için gerekli tedbirleri almak,
- Afete uğrayabilecek bölgelerde afetlerden en az can ve mal kaybı ile kurtulmayı sağlayacak tedbir ve esasları ilgili bakanlıklar ve kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği içinde belirleyip uygulanmasını sağlamak,

Genel Müdürlüğün üstlendiği bu görevler 7 daire başkanlığınca yürütülmüştür. Bunlar :

- 1- Acil Yardım Haberleşme ve Makine Dairesi Başkanlığı,
- 2- Planlama Hak sahipliği ve Borçlandırma Dairesi Başkanlığı
- 3- Afet Etüt ve Hasar Tespit Dairesi Başkanlığı,
- 4- Geçici İskân Dairesi Başkanlığı,
- 5- Prefabrike İmalat ve Montaj Dairesi Başkanlığı,
- 6- Fon Yönetim ve İkmal Dairesi Başkanlığı,
- 7- Deprem Araştırma Dairesi Başkanlığı.

Afet İşleri Genel Müdürlüğünde 2009 yılı itibariyle;

- 1 Genel Müdür,
- 5 Genel Müdür Yardımcısı,
- 7 Daire Başkanı,
- 15 Şube Müdürü,
- Çeşitli unvanlarda 378 Memur,
- Çeşitli unvanlarda 151 İşçi olmak üzere toplam 557 personel görev almıştır.

3.3.Başbakanlık–Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü

19.10.1984 tarih ve 18550 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren, 3056 sayılı “Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun”un “Görev” başlıklı 2. maddesine 22.11.1999 tarih 583 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eklenen (1) bendine göre Başbakanlığın görevlerinden biri de, “Ülke güvenliğini etkileyecek ölçekteki deprem, heyelan, kaya düşmesi, yangın, kaza, meteorolojik afet, nükleer ve kimyasal madde kazaları ve göç hareketleri ile ilgili acil durum yönetiminin ülke düzeyinde etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli önlemleri almak ve acil durum yönetimi gerektiren olayların vukuundan önce alınacak önlemler, olay sırasında yapılacak arama, kurtarma ve yardım faaliyetleri ve olay sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürüten kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak.” olarak belirtilmiştir.

Bu hüküm bağlamında, Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, 3056 sayılı Kanunun “Ana Hizmet Birimleri” başlıklı 7. maddesinin (e) bendine 14.06.2000 tarih ve 600 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eklenmiş ve acil durum ve kriz yönetimine ilişkin faaliyetleri koordine etmek ve yönlendirmek amacıyla, Başbakanlığın ana hizmet birimi olarak kurulmuştur.

Mezkûr Kanuna, 14.06.2000 tarih ve 600 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eklenen, “Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü” başlıklı 11/A maddesine göre Genel Müdürlüğün görevleri :

- Acil durum yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarında acil durum yönetimi merkezlerinin kurulmasını sağlamak, çalışma esaslarını belirlemek ve bu merkezler arasında koordinasyonu sağlamak,
- Acil durum yönetimi gerektirecek olayların önlenmesi ve zararlarının azaltılması için kurum ve kuruluşlarca gerekli önlemlerin alınmasını, kısa ve uzun vadeli planların hazırlanmasını ve bilgi bankalarının kurulmasını izlemek ve değerlendirmek,

- Acil durum yönetimine geçilen hallerde kamu ve özel sektöre ait her türlü kara, deniz ve hava taşıtları ile kurtarma ve yardım araç ve gereçlerinden yararlanılmasında koordinasyon hizmetlerini yürütmek,
- Acil durumlarda yardım sağlayan gönüllü kuruluş ve kişiler için teşvik edici düzenlemeler yapmak, yardım malzemelerinin teslim alınmasını, korunmasını ve ihtiyaç noktalarına sevk edilmesinde koordinasyonu sağlamak, olarak sayılmıştır.

09.01.1997 tarih ve 22872 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren “Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği” çerçevesinde kriz yönetiminde bir üst koordinasyon birimi olarak 22.11.1999 tarih 583 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile “Türkiye Acil Durum Yönetimi Başkanlığı” kurulmuş, daha sonra bu birim 14.06.2000 tarih ve 600 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile “Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü”ne dönüştürülmüştür.

“Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği”nin “Sorumluluklar” başlıklı 3. maddesinin (b) bendine göre, Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü Yönetmeliğin 5. maddesinin (c), (d), (f), (g) ve (ı) bentlerinde belirtilen ;

- (c) Tabii afetler,
 - Deprem,
 - Sel baskını,
 - Çığ düşmesi,
 - Toprak kayması ve kaya düşmesi,
 - Büyük ölçekteki kazalar (Kara, deniz ve havada meydana gelen),
 - Diğer meteorolojik afetler.
- (d) İltica ve büyük nüfus hareketleri,
- (f) Büyük yangınlar,
 - Bina ve tesis yangınları,
 - Orman yangınları,
 - Gemi yangınları,
- (g) Nükleer ve kimyasal madde kazaları,
- (ı) Diğer haller, olarak sayılan kriz hallerini koordine etmekten sorumluydu.

Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğünde 2009 yılı itibariyle;

- 1 Genel Müdür,
- 2 Genel Müdür Yardımcısı,
- 2 Başbakanlık Müşaviri,
- 3 Daire Başkanı,
- 5 Şube Müdürü,
- Çeşitli unvanlarda 25 Memur ve 13 Geçici Personel, olmak üzere toplam 51 personel görev almıştır.

3.4. Başbakanlık – Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı

T.B.M.M. tarafından 29.05.2009 tarihinde kabul edilen 5902 sayılı “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”, Resmi Gazetenin 17.06.2009 tarih ve 27261 sayılı nüshasında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Böylece, Başbakanlığa bağlı “Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü”, İçişleri Bakanlığına bağlı “Sivil Savunma Genel Müdürlüğü” ve Bayındırlık ve İskân Bakanlığına bağlı “Afet İşleri Genel Müdürlüğü” tek çatı altında birleştirilerek Başbakanlık bünyesinde “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı” oluşturulmuştur.

Mezkûr Kanun ile, illerde il özel idaresi bünyesinde Valiye bağlı “İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü” kurulmuştur. Müdürlüklerin personel kadroları il özel idarelerinin kadro cetvellerinde ayrı bir bölümde yer alacaktır. İl Sivil Savunma ve İlçe Sivil Savunma Müdürlüklerinde görevli personel ile Bayındırlık ve İskân İl Müdürlüklerinde afet işleriyle görevli personel il özel idarelerine aktarılmıştır. Taşradaki Sivil Savunma Müdürlükleri ile Afet İşleri Şube Müdürlükleri il özel idarelerine devredilmiştir. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının mahallinden yürütülecek hizmetleri ise, Valinin sevk ve idaresinde gerçekleştirilecektir. Taşrada çalışan personel Valilik tarafından ihtiyaç duyulan birimlerde görevlendirilebilecektir.

Kanunun amacı, afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetleri yürütmek üzere, Başbakanlığa bağlı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının

kurulması, teşkilatı ile görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir. Kanunda Başbakan'ın, Başkanlıkla ilgili yetkilerini bir Bakan aracılığı ile kullanabileceği belirtilmiş ve bu doğrultuda çıkarılıp, Resmî Gazete'nin 12.12.2009 tarih ve 27430 sayılı nüshasında yayımlanarak yürürlüğe giren Görev Dağılımı konulu 2009/20 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Cemil ÇİÇEK'e bağlanmıştır.

Mezkûr Kanun ile, sivil savunma ile afetlere ilişkin Kanunlardaki görevler saklı kalmak kaydıyla, afet, deprem ve acil durumlara ilişkin hizmetler ile sivil savunma hizmetlerini yürütmek üzere kurulan Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının, afetler, depremler, toplu iltica ve büyük nüfus hareketleri, tehlikeli salgın hastalıklar gibi normal durumdan, seferberlik ve savaş hali durumuna kadar olan her türlü olağan dışı olayla ilgili acil durum yönetimini, ülke düzeyinde etkin bir şekilde gerçekleştirmesi öngörülmektedir.

Afet, deprem ve acil durum yönetimini gerektiren olayların meydana gelmesinden önce önleme, zarar azaltma ve hazırlık, acil durum sırasında yapılacak müdahale ve acil durum sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürütmek, kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak, bu alanda ülke düzeyinde standartların belirlenmesini, denetlenmesini, kaynak teminini ve dağıtımını gerçekleştirmek, itfaiye hizmetlerini düzenlemek, bu konularda ilgili bakanlık, kamu ve özel kurum ve kuruluşlarının, mahalli idarelerin görev, yetki ve sorumlulukları ile işbirliği ve koordinasyon esaslarını belirlemek, acil durumlarla ilgili uluslar arası ilişkileri, insani yardımları düzenlemek ve uygulamak Başkanlığın görevleri arasındadır. Ayrıca, Kanun ile, Başkanlığın yurtiçinde ve yurtdışında meydana gelen afet ve acil durumlara ilişkin yardım kampanyaları düzenleyebileceği de hükme bağlanmıştır.

Kanun, afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetlerin ülke düzeyinde etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve olayların meydana gelmesinden önce hazırlık ve zarar azaltma, olay sırasında yapılacak müdahale ve olay sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürüten kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması ve bu konularda politikaların üretilmesi ve uygulanması hususlarını kapsamaktadır.

Kanunda sıkça geçen bazı terimler tanımlanacak olursa ;

Afet: Toplumun tamamı veya belli kesimleri için fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar doğuran, normal hayatı ve insan faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olayları,

Acil Durum: Toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz halini,

Sivil Savunma: Düşman saldırılarına karşı halkın can ve mal kaybının en az seviyeye indirilmesi, hayati önem taşıyan her türlü resmi ve özel tesis ve kuruluşların korunması ve faaliyetlerinin devamını sağlayacak iyileştirmenin yapılması, savunma gayretlerinin halk tarafından en yüksek seviyede desteklenmesi ve halkın moralini yüksek tutmak için alınacak her türlü silahsız koruyucu ve kurtarıcı tedbir ve faaliyetleri, ifade etmektedir.

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı bünyesinde 3 Kurul yapılanması oluşturulmuştur. Ayrıca Kanun ile, diğer afet türlerine yönelik olarak da Bakanlar Kurulu kararı ile afet danışma kurulları kurulabileceği kurala bağlanmıştır. Bu Kurullar şunlardır :

1-) Afet ve Acil Durum Yüksek Kurulu

Kanun ile, Afet ve acil durumlarla ilgili olarak hazırlanan plan, program ve raporları onaylamakla görevli, Başbakan veya görevlendireceği Başbakan Yardımcısının başkanlığında, Milli Savunma, İçişleri, Dışişleri, Maliye, Milli Eğitim, Bayındırlık ve İskan, Sağlık, Ulaştırma, Enerji ve Tabii Kaynaklar ile Çevre ve Orman bakanlarından oluşan Afet ve Acil Durum Yüksek Kurulu kurulmuştur. Kurul toplantılarına, ilgili Bakan, kurum ve kuruluş, sivil toplum kuruluşları temsilcileri ve konu ile ilgili uzmanlar çağırılabilir. Kurul, yılda en az iki kez toplanır. Kurul, ayrıca Kurul Başkanının isteği üzerine toplanabilir. Kurulun sekretaryasını ise Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı yürütür.

2-) Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu

Kanun ile, Afet ve acil durum hallerinde bilgileri değerlendirmek, alınacak önlemleri belirlemek, uygulanmasını sağlamak ve denetlemek, kurum ve kuruluşlar

ile sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyonu sağlamak amacıyla, Başbakanlık Müsteşarının başkanlığında, Milli Savunma, İçişleri, Dışişleri, Maliye, Milli Eğitim, Bayındırlık ve İskân, Sağlık, Ulaştırma, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Çevre ve Orman bakanlıkları ve Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarları, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı, Türkiye Kızılay Derneği Genel Başkanı ile afet veya acil durumun türüne göre Kurul Başkanınca görevlendirilecek diğer bakanlık ve kuruluşların üst yöneticilerinden oluşan Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu kurulmuştur. Kurul, yılda en az dört kez toplanır. Ayrıca, ihtiyaç halinde Kurul Başkanının çağrısı üzerine olağanüstü toplanabilir. Kurulun sekretaryasını Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı yürütür.

3-) Deprem Danışma Kurulu

Kanun ile, Depremden korunmak, deprem zararlarını azaltmak, deprem sonrası yapılacak faaliyetler hakkında öneriler sunmak ve depremle ilgili araştırmalar için politikaları ve öncelikleri belirlemek amacıyla Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanının başkanlığında, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Temsilcisi, Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü Müdürü, Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü Genel Müdürü, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanı, Türkiye Kızılay Derneği Genel Başkanı, deprem konusunda çalışmaları bulunan ve Yükseköğretim Kurulu tarafından bildirilecek en az on üniversite öğretim üyesi arasından Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı tarafından belirlenecek beş üye ile akredite edilmiş ilgili sivil toplum kuruluşlarından Başkan tarafından belirlenecek üç üyeden oluşan Deprem Danışma Kurulu kurulmuştur. Kurul, yılda en az dört kez toplanır. Ayrıca, ihtiyaç halinde, Kurul Başkanının çağrısı üzerine olağanüstü toplanabilir. Kurulun sekretaryasını Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı yürütür.

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, idari olarak yatay ve esnek bir yapıya sahip olup, Başkan ve ona bağlı 6 Daire Başkanlığından meydana gelen idari kademelerden oluşmaktadır. Daire Başkanlıklarının altında hiyerarşik kademeler olmayıp, Başkan tarafından günün ihtiyaçlarına göre çalışma grupları kurulup lağvedilebilecektir. Çalışma grupları ise uzmanlar ve diğer personelden

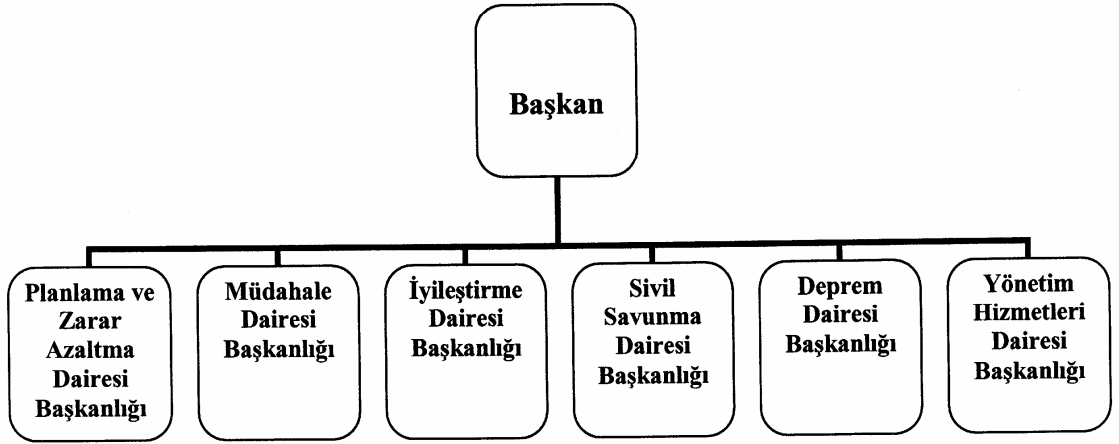
oluşacaktır. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı teşkilatı aşağıdaki hizmet birimlerinden oluşur :

- Planlama ve Zarar Azaltma Dairesi Başkanlığı,
- Müdahale Dairesi Başkanlığı,
- İyileştirme Dairesi Başkanlığı,
- Sivil Savunma Dairesi Başkanlığı,
- Deprem Dairesi Başkanlığı,
- Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının teşkilat yapısı aşağıdaki (I) sayılı cetvelde gösterilmiştir.

(I) SAYILI CETVEL

AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI TEŞKİLATI



Şekil 9: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Teşkilat Şeması

3.4.1. Planlama ve Zarar Azaltma Dairesi Başkanlığı

Planlama ve Zarar Azaltma Dairesi Başkanlığının görevleri ;

- Ülke düzeyinde uygulanacak afet ve acil durum müdahale, risk yönetimi ve zarar azaltma planlarını yapmak veya yaptırmak,

- Muhtemel afet ve acil durum bölgelerini tespit etmek ve önleyici tedbirleri ilan etmek,
- Zarara uğraması muhtemel yerlerin plan, proje ve imar esaslarını belirlemek,
- Ayni, nakdi ve insani yardım esaslarını belirlemek,
- Afet ve acil durumlar hakkında halkı bilgilendirme, bilinçlendirme ve eğitim çalışmaları yapmak,
- Yurtiçi ve yurtdışında meydana gelen afet ve acil durumlarla ilgili bilgileri toplamak ve değerlendirmek,
- Afet ve acil durum yönetim merkezlerinin, ortak haberleşme ve bilgi sistemlerinin standardını belirlemek ve denetlemek,
- Afet ve Acil Durum Eğitim Merkezinin iş ve işlemlerini yürütmek,
- Afet ve acil durumlara ilişkin olarak ;
 - Yönetim stratejilerini belirlemek.
 - Her türlü bilgi, haberleşme, tahmin ve erken uyarı sistemlerini kurmak ve işletmek.
 - Kamu yatırımları ile personel ihtiyacı konusunda ilgili kurumlara öneride bulunmak.
 - Eğitim faaliyetleri ve tatbikatları yapmak veya yaptırmak.
 - Sigorta hizmetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak.
 - Hizmet standartlarını ve akreditasyon esaslarını belirlemek ve denetlemek olarak sayılabilir.

3.4.2. Müdahale Dairesi Başkanlığı

Müdahale Dairesi Başkanlığının görevleri ;

- Afet ve acil durum esnasında kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları, yabancı kişi ve kuruluşlara ait her türlü kaynakları değerlendirerek afet veya acil durumun etkilerini gidermeye yönelik müdahale çalışmalarını yürütmek,
- Başbakanlık afet ve acil durum yönetimi merkezini idare etmek,
- Kamu kurum ve kuruluşları ile illerde afet ve acil durum yönetimi merkezlerinin açılması ve yönetilmesini sağlamak,

- İtfaiye, arama ve kurtarma hizmetlerinin standartlarını belirlemek,
- İtfaiye, arama ve kurtarma hizmeti veren kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak,
- Gönüllü itfaiye ile arama ve kurtarma hizmetlerini düzenlemek ve teşvik etmek,
- Koruyucu ve kurtarıcı faaliyetleri planlamak ve yürütmek,
- Afet ve acil duruma ilişkin anlaşmalarla verilen görevleri yürütmek,
- Yabancı devletlerle ve uluslararası kuruluşlarla görev alanına giren konularda işbirliği yapmak, olarak sayılabilir.

3.4.3. İyileştirme Dairesi Başkanlığı

İyileştirme Dairesi Başkanlığının görevleri ;

- Afet ve acil durum sonrası hayatın normale dönmesini sağlayıcı tedbirleri almak,
- Afet ve acil durum bölgelerinde geçici yerleşmeyi sağlamak, zarara uğramış kişilerin tedavi, iâşe, ibate, sosyal ve psikolojik destek hizmetlerini yürütmek,
- Afete uğramış yerlerin imar, plan, proje işlemleri ile bu alandaki hukuki işlemlerin yürütülmesinde kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyonu sağlamak, yapılan işlemleri denetlemek,
- Uluslararası acil yardımları yapmak ve kabul etmek,
- Afetten etkilenen bölgelerde, kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde afet sonrası yeniden yapılanma ve iyileştirme planlarını hazırlamak, hazırlanan planları Afet ve Acil Durum Yüksek Kurulunun onayına sunmak, onaylanan planların uygulanmasını koordine etmek, uygulamaya ilişkin ilerleme raporlarını hazırlamak, olarak sayılabilir.

3.4.4. Sivil Savunma Dairesi Başkanlığı

Sivil Savunma Dairesi Başkanlığının görevleri ;

- Kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarda sivil savunma hizmetlerini planlamak, uygulamak ve denetlemek,
- Her türlü silahsız koruyucu ve kurtarıcı tedbirleri, acil kurtarma ve ilk yardım faaliyetlerini planlamak ve yürütmek,
- Seferberlik ve savaş hazırlıklarında ihtiyaç duyulacak sivil kaynakları tespit etmek,
- Sivil savunma gayretlerinin halk tarafından desteklenmesi ve halkın moralinin korunmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmak,
- Kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer maddelerin meydana getireceği tehlikelere karşı alınacak önlemleri ve yapılacak çalışmaları tespit etmek ve bunlarla ilgili bakanlık, kamu ve özel kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak, olarak sayılabilir.

3.4.5. Deprem Dairesi Başkanlığı

Deprem Dairesi Başkanlığının görevleri ;

- Depreme hazırlık, müdahale, deprem riski yönetimi,
- Depremde zarara uğraması muhtemel yerler ile zarara uğramış yerlerin imar, plan ve proje işlemlerinin yürütülmesi,
- Depreme hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarında kullanılacak kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları ile yabancı kişi ve kuruluşlara ait her türlü kaynakların tespiti ve etkin kullanımı,
- Depremler hakkında halkın bilgilendirilmesi,

konularında uygulanacak politikaları belirlemek, takip etmek, değerlendirmek ve depremlerle ilgili hizmetlerin yürütülmesinde Başkanlığın diğer birimlerine danışmanlık yapmak, olarak sayılabilir.

3.4.6. Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığının görevleri ;

- Başkanlığın insan kaynakları politikasını ve performans ölçütlerini belirlemek,

- Başkanlık personelinin özlük işlemlerini yürütmek,
- Başkanlığın idari ve mali hizmetlerini yürütmek,
- Afet ve acil duruma ilişkin kaynakları yönetmek,
- Ulusal seviyede lojistik hizmetlerini yapmak veya yaptırmak, yerel yönetimler, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarına destek sağlamak,
- Başkanlık personelinin eğitim çalışmalarını yürütmek,
- Acil durum ve afet yönetimine ilişkin yayınları ve bilimsel çalışmalarını derlemek, tasnif etmek, kütüphane hizmetleri vermek ve bu konularla ilgili süreli ve süresiz yayınlar çıkarmak,
- Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve diğer mevzuat ile strateji geliştirme birimlerine verilen görevleri yapmak, olarak sayılabilir.

Çalışma Grupları ve Geçici Görevlendirme

Daire Başkanlıklarının altında hiyerarşik kademeler olmayıp, Başkan tarafından günün ihtiyaçlarına göre çalışma grupları kurulup lağvedilebilecektir. Çalışma grupları ise uzmanlar ve diğer personelden oluşacaktır

Çalışma grupları, ilgili daire başkanının teklifi ve Başkanın onayıyla oluşturulur. Çalışma grupları, afet ve acil durum yönetimi uzmanları, afet ve acil durum yönetimi uzman yardımcıları ile diğer personelden oluşur. Başbakan veya yetkilendirdiği bakan onayı ile afet ve acil durumlara ilişkin çalışmalarda bulunmak üzere, kamu kurum ve kuruluşlarının personeli, Başkanlıkta geçici olarak görevlendirilebilir, konu ile ilgili uzmanların katılımı ile geçici komisyon ve kurullar oluşturulabilir.

Üniversite öğretim elemanları da, uzmanlık isteyen işlerde 04.11.1981 tarih ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 38. maddesine göre Başkanlıkta görevlendirilebilirler.

Başkanlık, görevleriyle ilgili konularda kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, yerel yönetimler, Türkiye Kızılay Derneği ve konu ile ilgili diğer sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar ile işbirliği ve

koordinasyonu sağlamaya ve görev alanına giren konularda düzenleme yapmaya yetkilidir.

3.5. İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri İle Birlik Müdürlükleri

3.5.1. İl Afet Ve Acil Durum Müdürlükleri

5902 sayılı Kanun ile, İllerde, il özel idaresi bünyesinde, Valiye bağlı İl Afet Ve Acil Durum Müdürlükleri kurulmuştur. Müdürlüklerin sevk ve idaresinden buldukları illerin Valileri sorumludur.

İl afet ve acil durum müdürlüklerinin görevleri ;

- İlin afet ve acil durum tehlike ve risklerini belirlemek,
- Afet ve acil durum önleme ve müdahale il planlarını, mahalli idareler ile kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği ve koordinasyon içinde yapmak ve uygulamak,
- İl afet ve acil durum yönetimi merkezini yönetmek,
- Afet ve acil durumlarda meydana gelen kayıp ve hasarı tespit etmek,
- Afet ve acil durumlara ilişkin eğitim faaliyetlerini yapmak veya yaptırmak,
- Sivil toplum kuruluşları ile gönüllü kişilerin afet ve acil durum yönetimi ile ilgili akreditasyonunu yapmak ve belgelendirmek,
- İl ve ilçe düzeyinde sivil savunma planlarını hazırlamak ve uygulamak,
- Afet ve acil durumlarda, gerekli arama ve kurtarma malzemeleri ile halkın barınma, beslenme, sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılacak gıda, araç gereç ve malzemeler için depolar kurmak ve yönetmek,
- İlgili mevzuatta yer alan seferberlik ve savaş hazırlıkları ile sivil savunma hizmetlerine ilişkin görevleri ilde yerine getirmek,
- Yıllık bütçe teklifini hazırlamak,
- İl kurtarma ve yardım komitesinin sekretaryasını yapmak,
- Kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer maddelerin tespiti, teşhisi ve arındırması ile ilgili hizmetleri yürütmek, ilgili kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, olarak sayılabilir.

3.5.2. Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri

Birlik Müdürlükleri de görev yaptıkları ilin Valisi emrinde çalışır. Müdürlüklerin il dışı geçici görevlendirmesi ise Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı tarafından yapılır. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı tarafından birlik müdürlüklerinin görev yerlerinin değiştirilmesi halinde, personel kadro ve pozisyonları ile birlikte yeni görev yerlerinin bulunduğu ilin il özel idaresine devredilmiş sayılırlar. Devredilen bu kadro ve pozisyonlar, il özel idaresi kadro cetvelinde ayrı bir bölüm halinde gösterilir. Görev yeri değiştirilen sivil savunma arama kurtarma birliklerinde işçi statüsünde görev yapan personel bulunması halinde, işçinin hizmet süresinin esas alındığı haklarda, eski görev yerinde geçen hizmet süreleri de dikkate alınarak işlem yapılır. Aynı şekilde görev yeri değiştirilen sözleşmeli personelin iş sonu tazminatı hesabına esas alınacak hizmet süresinin tespitinde, eski görev yerinde sözleşmeli personel olarak geçen hizmet süreleri de dikkate alınarak işlem yapılır.

Kadrolarda Yapılan Düzenlemeler

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı müşterek kararla, Başkanlık personeli ise Başkan tarafından atanır. Başkan bu yetkisini gerekli gördüğü takdirde alt kademelere devredebilir.

Başkan ve daire başkanı kadrolarına atanabilmek için, bu kadrolara atanacaklarda aranan genel koşullara ek olarak; en az dört yıllık yükseköğretim kurumlarından mezun olmak, kamu veya özel sektörde atanacağı görev alanıyla ilgili en az beş yıllık iş tecrübesine sahip olmak gerekir.

İl müdürü olarak atanabilmek için, bu kadrolara atanacaklarda aranan genel koşullara ek olarak; en az dört yıllık yükseköğretim kurumundan mezun olmak, kamu veya özel sektörde atanacağı görev alanıyla ilgili en az üç yıllık iş tecrübesine sahip olmak gerekir.

(1) sayılı listede yer alan kadrolar ihdas edilerek, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvele Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı bölümü olarak eklenmiştir.

(2) sayılı listede yer alan kadrolar iptal edilerek, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvelin Başbakanlık, İçişleri Bakanlığı ve Bayındırlık ve İskân Bakanlığına ait bölümünden çıkarılmıştır.

(3) sayılı listede yer alan kadrolar ihdas edilerek, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (I) sayılı cetvelin Başbakanlık, İçişleri Bakanlığı ve Bayındırlık ve İskân Bakanlığına ait bölümüne eklenmiştir.

Kadroların tespiti, ihdası, kullanımı ve iptali ile kadrolara ilişkin diğer hususlar, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine göre düzenlenmiştir.

Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, Afet İşleri Genel Müdürlüğü ve Sivil Savunma Genel Müdürlüğünde 31/12/2008 tarihi itibarıyla fiilen çalışanlardan uygun görülenler, muvafakat aranmaksızın, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanının teklifi ve Başbakanın onayıyla Başkanlık kadrolarına atanabilirler.

Kaldırılan Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, Sivil Savunma Genel Müdürlüğü ve Afet İşleri Genel Müdürlüğünde; Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı kadro unvanlı görevlerde bulunanların görevleri, Başkanlığın faaliyete geçtiği tarihte sona erer. Bunlar, Kanuna (3) sayılı liste ile buldukları Bakanlığa ihdas edilen müşavir kadrolarına atanmış sayılırlar. Ancak, bu kadrolar herhangi bir sebeple boşalması halinde hiçbir işleme gerek kalmaksızın iptal edilmiş sayılır.

İl özel idarelerine devredilen kadro ve pozisyonlar ile bu birimlere tahsis edilmiş boş kadro ve pozisyonlar ilgili Bakanlık kadro veya vize cetvellerinden çıkarılmış sayılır. Devredilen kadro veya pozisyonlar, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüklerine ilişkin olarak oluşturulacak kadro cetvellerine ilave edilir. Ancak, bunlardan istifa, ölüm ya da yeni ihdas edilen kadro veya pozisyonlara ya da diğer kadro veya pozisyonlara nakil sebebiyle boşalma hali dâhil herhangi bir sebeple boşalmış olan kadro ve pozisyonlar hiçbir işleme gerek kalmaksızın kendiliğinden iptal edilmiş sayılır.

İl özel idarelerine devredilen personelden, kadro veya pozisyonlarının bulunduğu yerdeki il ve ilçe belediyelerine yazılı olarak müracaat ederek bu belediyelerin itfaiye teşkilatlarına tahsis edilmiş durumlarına uygun boş kadro veya pozisyonlara atanma talebinde bulunan ve bu taleplerinin uygun görüldüğü bildirilenler, Valinin izni ile belediyelere atanabilirler.

Kanunla adı değiştirilen Sivil Savunma Kolejinde Sivil Savunma Kolej Müdürü ve Sivil Savunma Kolej Müdür Yardımcısı olarak görev yapanlar bu Kanun ile ihdas edilen Afet ve Acil Durum Eğitim Merkezi Müdürü ve Afet ve Acil Durum Eğitim Merkezi Müdür Yardımcısı kadrolarına diğer personel ise bu Kanun ile ihdas edilen aynı unvanlı kadrolara atanmış sayılırlar.

Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri teşkilat ve personeli ile birlikte buldukları il özel idaresine devredilir ve il özel idarelerinin kadro cetvellerinde ayrı bir bölüm halinde gösterilir, yeni bir düzenleme yapılmaya kadar görevlerine devam ederler.

Kanunun yayımı tarihinde; en az dört yıllık yükseköğretim kurumlarından veya bunlara denkliği kabul edilen yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmaları şartıyla, Başbakanlık Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, Sivil Savunma Genel Müdürlüğü ve Afet İşleri Genel Müdürlüğünde en az üç yıl görev yapan memurlar ile kurumların sivil savunma uzmanı kadrolarında fiilen çalışanlar, Başkanlığın faaliyete geçtiği tarihten itibaren bir yıl içerisinde Başkanlıkça bir defaya mahsus olmak üzere yapılacak yazılı ve mülakat sınavı ortalama başarı sırasına göre, Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzmanlığı kadrolarına atanabilir. Ancak bu şekilde atanacakların sayısı, toplam uzman kadro sayısının yüzde ellisini geçemez.

3.5.3. İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri İle Birlik Müdürlüklerinin Norm Kadro İlke ve Standartları

İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri ile Birlik Müdürlüklerinin norm kadro ilke ve standartları, Maliye Bakanlığının görüşü üzerine Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığınca belirlenir. Başkanlıkça belirlenecek norm kadro ilke ve

standartlarına uygun olarak bu müdürlüklerin kadrolarının ihdası, iptali ve değişikliği ile geçici iş pozisyonu vizesine ilişkin işlemler, il özel idarelerinin tabi olduğu hükümler çerçevesinde yürütülür. Ancak, il özel idarelerinde kadrolarının ihdası, iptali ve değişikliği ile geçici iş pozisyonu vizesine ilişkin olarak İl Genel Meclisine verilmiş olan yetkiler, bu müdürlükler açısından valiler tarafından kullanılır ve bu müdürlüklerin kadroları, il özel idarelerinin kadro cetvellerinde ayrı bir bölüm halinde gösterilir. Afet ve Acil Durum İl Müdürü ile diğer personelin ataması Vali tarafından yapılır.

İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri ile Birlik Müdürlüklerinin norm kadro ilke ve standartları, 06.11.2000 tarih ve 2000/1658 sayılı “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar”ın yürürlüğe girdiği Bakanlar Kurulu Kararı ile bu Karar çerçevesinde hazırlanıp 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda ve Maliye Bakanlığının görüşü de alınarak Başbakanlık, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı tarafından tespit edilmiştir.

Yapılan tespitler doğrultusunda, 29.05.2009 tarih ve 5902 sayılı “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”un 18’inci maddesine dayanılarak hazırlanan, “İl Afet Ve Acil Durum Müdürlükleri İle Sivil Savunma Arama Ve Kurtarma Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik” Resmi Gazetenin 17.12.2009 tarih ve 27435 sayılı nüshasında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Yönetmeliğin amacı, İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri ile Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerinde insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ile hizmetlerde kalitenin artırılması amacıyla, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamını sağlamaktır. Yönetmeliğin kapsamı ise, İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri ile Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerinde istihdam edilen 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu”na tabi memurlara ilişkin norm kadroların belirlenmesi, iptal, ihdas ve değişiklikleri ile kullanımına ilişkin usul ve esaslar ile yapılacak işlemlerdir.

İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri ile Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerinin norm kadroları unvan ve sayı itibariyle, buldukları illerin afet ve acil durum hassasiyeti, nüfusu, yüzölçümü, ilçe sayısı, sanayi, ticaret ve turizm niteliği, coğrafi özelliği, nüfus hareketliliği ve gelişme potansiyeli kriterleri göz önüne alınarak, EK-1’de yer alan “İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri Norm Kadro Standartları Cetveli” ile EK-2 “Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri Norm Kadro Standartları Cetveli”nde belirlenmiştir.

Ayrıca, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüklerinin teşkilat yapısı içerisinde bulunan il afet ve acil durum yönetim merkezi ile arama kurtarma ekiplerine ilişkin norm kadrolar da EK-1 “İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri Norm Kadro Standartları Cetveli”nde ayrı bölümler halinde gösterilmiştir.

Yönetmelik ile, İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri ile Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerinin kadroları, buldukları iller itibariyle EK-1 “İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri Norm Kadro Standartları Cetveli” ile EK-2 “Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri Norm Kadro Standartları Cetveli”ne uygun olarak tespit edileceği ve söz konusu cetvellerde belirtilen unvanlar dışında veya belirtilen sayının üzerinde kadro kullanılamayacağı hüküm altına alınmıştır.

Memur kadroları, EK-3’te yer alan “Memur Kadro Kütüğü”nde belirtilen unvan kodu, kadro unvanı, sınıflar ve belirlenen alt ve üst derecelere uygun olarak kullanılır. İptal, ihdas ve kadro değişikliklerinde bu kütük esas alınır.

İl müdürlükleri ile Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerinin kadro işlemlerinde eklerde yer alan;

- a) EK-4 Memur Kadro İhdas Cetveli,
- b) EK-5 Memur Boş Kadro Değişiklik Cetveli,
- c) EK-6 Memur Dolu Kadro Değişiklik Cetveli,
- d) EK-7 Memur Kadro Durumu Cetveli

kullanılır ve bu müdürlüklerin kadroları, müdürlükler itibariyle ayrı bölümler halinde olacak şekilde il özel idareleri kadro cetvellerinde gösterilir.

Yönetmelikte, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memur kadroları, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir ay içinde norm kadroya uygun olarak İl Afet ve Acil Durum Müdürünün teklifi üzerine vali tarafından ihdas edileceği belirtilmiştir. İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, afet ve acil durum yönetim merkezi, arama kurtarma ekipleri ve Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerine ilişkin kadro ihdas işlemleri, her birim için ayrı olarak yapılır. Memur kadro ihdası için EK-4 “Memur Kadro İhdas Cetveli” eksiksiz olarak doldurularak ihdas gerekçeleriyle birlikte valinin onayına sunulur. Boş kadroların iptalinde de aynı usul uygulanır. Kadroların iptal ve ihdasında, yeni durum esas alınarak EK-7 “Memur Kadro Durumu Cetveli” de düzenlenir.

Boş memur kadrolarında sınıf, unvan ve derece değişikliği yapmaya veya boş memur kadrolarını iptal etmeye, dolu kadrolarda ise sadece derece değişikliği yapmaya İl Afet ve Acil Durum Müdürünün teklifi üzerine vali yetkilidir. İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, afet ve acil durum yönetim merkezi, arama kurtarma ekipleri ve Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerine ilişkin dolu ve boş kadro değişikliği işlemleri, her birim için ayrı olarak yapılır. Boş kadro değişikliklerinde EK-5’te yer alan “Memur Boş Kadro Değişiklik Cetveli”, dolu kadro değişikliklerinde ise EK-6 “Memur Dolu Kadro Değişiklik Cetveli” eksiksiz düzenlenerek gerekçesiyle birlikte valinin onayına sunulur. Dolu ve boş kadro değişikliklerinde, yeni durum esas alınarak EK-7 “Memur Kadro Durumu Cetveli” de düzenlenir.

Yönetmeliğe göre, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü veya Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüğünün kadro ihdas ve iptali ile dolu ve boş kadro değişikliklerine ilişkin cetveller ve bu müdürlüklerin kadrolarına yapılan atama onaylarının bir örneği, kadro işlemlerine ilişkin karar tarihini ve atama onay tarihini takip eden 15 gün içinde İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü tarafından Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığına bildirilmek durumundadır.

İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri ile Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerinde görevli personelin açık ve gizli sicil dosyalarının muhafazası ile her türlü özlük işlemleri İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri tarafından yürütülür.

Yönetmeliğe göre, memurlar eliyle yürütülmesi zorunlu olmayan hizmetler, hizmet satın alma yoluyla karşılanabilir. Hizmetlerin yürütülmesinde; kaynakların

etkili ve verimli kullanılması, hizmet kalitesi ve miktarından ödün verilmeden maliyetlerin düşürülmesi, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması ile hizmetlerin vatandaş odaklı sunulması ilkelerine uyulur.

İl müdürlükleri ile Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri norm kadro ilke ve standartlarına ilişkin olarak bu Yönetmelikte hüküm bulunmayan hallerde, 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu”, 5902 sayılı “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”, 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, 15.03.1999 tarihli ve 99/12647 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” ve 18.03.2002 tarihli ve 2002/3975 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan “Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik” hükümleri uygulanır.

5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunun geçici 2’nci maddesinin beşinci fıkrası uyarınca kadro ve pozisyonlarıyla birlikte il özel idaresine devredilenlere ilişkin kadro ve pozisyonlar, ilgisine göre EK-8 “Devredilen Memur Kadro Durumu Cetveli”, EK-9 “Devredilen Sözleşmeli Personel Pozisyonu Durum Cetveli” ve EK-10 “Devredilen Sürekli İşçi Kadro Durumu Cetveli”ne kaydedilir ve bu cetveller devir tarihinden itibaren 15 gün içinde İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü tarafından Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığına gönderilir.

Belirtilen kapsamda olan ve memur statüsünde bulunan personelden, kadro unvanı Yönetmelik uyarınca ihdas edilen kadro unvanları ile aynı olanların ihdas edilen kadrolara atamaları ihdas tarihinden itibaren bir ay içinde yapılır. Söz konusu memur statüsündeki personelden, mevcut kadro unvanları Yönetmelik uyarınca ihdas edilen kadro unvanları ile aynı olmayanlar ise, mevcut kadro unvanları ile aynı hizmet sınıfında yer alan ve bütün derece ve kademeler itibariyle aynı mali haklara sahip olacak şekilde, Yönetmelik uyarınca ihdas edilmiş durumlarına uygun boş kadrolara atanmaları ihdas tarihinden itibaren altı ay içinde yapılır. Bu şekilde yapılan atamalara göre EK-8 “Devredilen Memur Kadro Durumu Cetveli” ile EK-7 “Memur Kadro Durumu Cetveli”nde gerekli değişiklikler yapılarak, bu cetveller ile atama işlemlerinin bir örneği, atama tarihinden itibaren 15 gün içinde İl Afet ve Acil

Durum Müdürlüğü tarafından Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığına bildirilir ve devredilen kadrolardan ihdas edilen kadrolara atama suretiyle boşalanlar herhangi bir işleme gerek bulunmaksızın iptal edilmiş sayılır.

Yönetmeliğe uygun olarak ihdas edilen kadrolara atanamayan diğer personele ilişkin kadrolar ise saklı tutulur ve bunlar aynı kadro unvanlarında çalışmaya devam ederler. Bu kadrolarda Yönetmelik çerçevesinde sadece derece değişikliği yapılabilir. Saklı tutulan kadrolar herhangi bir sebeple boşalması halinde ayrıca bir işleme gerek bulunmaksızın iptal edilmiş sayılır. Saklı tutulan kadrolarda derece değişikliği yapılması veya bu kadroların kendiliğinden iptal edilmiş sayılması halinde, yeni duruma göre düzenlenecek Ek - 8 “Devredilen Memur Kadro Durumu Cetveli”nin bir örneği, 15 gün içerisinde İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü tarafından Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığına gönderilir.

5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunun geçici 2.maddesinin dokuzuncu fıkrası uyarınca il özel idaresine devredilen personel, mevcut kadroları ile aynı veya benzer olan ve bu Yönetmelik kapsamında Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlükleri için ihdas edilen yeni kadrolara ihdas tarihinden itibaren bir ay içinde atanır. Bu atama işlemleri, atama tarihinden itibaren 15 gün içinde İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü tarafından Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığına bildirilir.

2009 yılı itibariyle; İçişleri Bakanlığı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında toplam 202, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Afet İşleri Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında toplam 557, Başbakanlık Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında toplam 51 personel olmak üzere 3 kurum bünyesinde çeşitli unvanlarda toplam 810 personel görev almıştır. Yeni kurulan Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı merkez teşkilatında ise çeşitli unvanlarda toplam 481 personel görev almaktadır.

(1) SAYILI LİSTE
İHDAS EDİLEN KADROLAR

KURUMU : AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI
TEŞKİLATI : MERKEZ

<u>Sınıfı Unvanı</u>	<u>Derecesi</u>	<u>Serbest Kadro Adedi</u>	<u>Toplam Kadro Adedi</u>
GİH Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı	1	1	1
GİH Planlama ve Zarar Azaltma Dairesi Bşk.	1	1	1
GİH Müdahale Dairesi Başkanı	1	1	1
GİH İyileştirme Dairesi Başkanı	1	1	1
GİH Sivil Savunma Dairesi Başkanı	1	1	1
GİH Deprem Dairesi Başkanı	1	1	1
GİH Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanı	1	1	1
GİH Afet ve Acil Durum Eğitim Mer.Müdürü	1	1	1
GİH Afet ve Acil Durum Eğitim Mer.Md.Yrd.	1	2	2
GİH Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzmanı	1	30	30
GİH Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzmanı	2	20	20
GİH Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzmanı	3	20	20
GİH Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzmanı	4	10	10
GİH Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzm.Yrd.	8	60	60
GİH Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzm.Yrd.	9	60	60
GİH I. Hukuk Müşaviri	1	1	1
GİH Özel Kalem Müdürü	1	1	1
GİH Müşavir	1	6	6
GİH Hukuk Müşaviri	5	2	2
GİH Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri	1	5	5
GİH Araştırmacı	1	5	5
GİH Mali Hizmetler Uzmanı	5	1	1
GİH Mali Hizmetler Uzmanı	4	1	1
GİH Mali Hizmetler Uzmanı	3	1	1

GİH Mali Hizmetler Uzmanı	2	1	1
GİH Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	8	2	2
GİH Eğitim Uzmanı	1	1	1
GİH Mütercim	7	1	1
GİH Şef	3	3	3
GİH Çözümleyici	7	2	2
GİH Programcı	7	2	2
GİH Sivil Savunma Uzmanı	1	1	1
GİH Koruma ve Güvenlik Amiri	4	1	1
GİH Koruma ve Güvenlik Görevlisi	10	6	6
GİH Memur	5	10	10
GİH Memur	6	2	2
GİH Memur	8	2	2
GİH Memur	9	1	1
GİH Memur	10	2	2
GİH Memur	11	1	1
GİH Ambar Memuru	7	1	1
GİH Ambar Memuru	8	1	1
GİH Ayniyat Saymanı	6	2	2
GİH Satın Alma Memuru	6	2	2
GİH Santral Memuru	6	8	8
GİH Sekreter	5	6	6
GİH Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	3	6	6
GİH Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	5	2	2
GİH Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	7	2	2
GİH Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	9	1	1
GİH Arşiv Memuru	6	3	3
GİH Şoför	5	5	5
GİH Şoför	6	1	1
GİH Şoför	7	2	2
GİH Şoför	9	1	1
GİH Şoför	10	1	1

TH Mühendis	1	40	40
TH Mühendis	2	10	10
TH Mühendis	4	10	10
TH Mühendis	5	10	10
TH Mühendis	7	10	10
TH Mühendis	8	13	13
TH Mimar	2	3	3
TH Şehir Plancısı	2	4	4
TH Tekniker	1	1	1
TH Tekniker	3	4	4
TH Teknisyen	3	5	5
TH Teknisyen	4	6	6
TH Teknisyen	5	1	1
TH Teknisyen	9	1	1
SH Daire Tabibi	1	1	1
SH Daire Tabibi	6	1	1
SH Veteriner Hekim	6	1	1
SH Hemşire	7	1	1
SH Hemşire	8	1	1
EÖH Öğretmen	1	10	10
EÖH Öğretmen	2	5	5
EÖH Öğretmen	3	5	5
EÖH Öğretmen	4	3	3
EÖH Öğretmen	6	1	1
EÖH Öğretmen	8	4	4
YH Hizmetli	7	2	2
YH Hizmetli	8	1	1
YH Aşçı	8	1	1
YH Kaloriferci	5	3	3
YH Teknisyen Yardımcısı	5	1	1
YH Teknisyen Yardımcısı	6	1	1
YH Teknisyen Yardımcısı	7	1	1

YH Teknisyen Yardımcısı	8	1	1
YH Teknisyen Yardımcısı	10	1	1
YH Teknisyen Yardımcısı	12	2	2
YH Bekçi	5	1	1
TOPLAM		481	481

(2) SAYILI LİSTE

İPTAL EDİLEN KADROLAR

KURUMU : İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

TEŞKİLATI : MERKEZ

<u>Sınıfı Unvanı</u>	<u>Derecesi</u>	<u>Serbest Kadro Adedi</u>	<u>Toplam</u>	<u>Kadro</u>
<u>Adedi</u>				
MİA Sivil Savunma Genel Müdürü	1		1	
MİA Genel Müdür Yardımcısı	1	2	2	
GİH Genel Müdür Yardımcısı	1	1	1	
GİH Kolej Müdürü	1	1	1	
GİH Kolej Müdür Yardımcısı	1	2	2	
GİH Şef	3	3	3	
EÖH Öğretmen	1	10	10	
EÖH Öğretmen	2	5	5	
EÖH Öğretmen	3	5	5	
EÖH Öğretmen	4	3	3	
EÖH Öğretmen	6	1	1	
EÖH Öğretmen	8	4	4	
GİH Eğitim Uzmanı	1	1	1	
SH Daire Tabibi	1	1	1	
SH Hemşire	8	1	1	
GİH V.H.K.İ.	3	1	1	
GİH V.H.K.İ.	5	2	2	
GİH V.H.K.İ.	7	2	2	
GİH V.H.K.İ.	9	1	1	

TH	Tekniker	1	1	1
TH	Teknisyen	3	5	5
TH	Teknisyen	4	2	2
TH	Teknisyen	5	1	1
TH	Teknisyen	9	1	1
YH	Teknisyen Yardımcısı	5	1	1
YH	Teknisyen Yardımcısı	6	1	1
YH	Teknisyen Yardımcısı	7	1	1
YH	Teknisyen Yardımcısı	8	1	1
YH	Teknisyen Yardımcısı	10	1	1
YH	Teknisyen Yardımcısı	12	2	2
GİH	Şoför	5	4	4
GİH	Şoför	7	1	1
GİH	Şoför	10	1	1
YH	Bekçi	5	1	1
GİH	Koruma veGüvenlikGörevlisi10		6	6
YH	Hizmetli	8	1	1
	TOPLAM		78	78

KURUMU : BAŞBAKANLIK

TEŞKİLATI : MERKEZ

<u>Sınıfı</u>	<u>Unvanı</u>	<u>Derecesi</u>	<u>Serbest Kadro Adedi</u>	<u>Toplam</u>	<u>Kadro</u>
	<u>Adedi</u>				
GİH	Genel Müdür	1	1	1	
GİH	Genel Müdür Yardımcısı	1	4	4	
	TOPLAM		5	5	

KURUMU : BAYINDIRLIK VE İSKAN BAKANLIĞI

TEŞKİLATI : MERKEZ

<u>Sınıfı Unvanı</u>	<u>Derecesi</u>	<u>Serbest Kadro Adedi</u>	<u>Toplam</u>	<u>Kadro</u>
<u>Adedi</u>				
GİH Afet İşleri Genel Müdürü	1	1	1	
GİH Genel Müdür Yardımcısı	1	3	3	
TOPLAM		4	4	

(3) SAYILI LİSTE
İHDAS EDİLEN KADROLAR

KURUMU : BAŞBAKANLIK

TEŞKİLATI : MERKEZ

<u>Sınıfı Unvanı</u>	<u>Derecesi</u>	<u>Serbest Kadro Adedi</u>	<u>Toplam</u>	<u>Kadro</u>
<u>Adedi</u>				
GİH Başbakanlık Müşaviri	1	3	3	
TOPLAM		3	3	

KURUMU : İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

TEŞKİLATI : MERKEZ

<u>Sınıfı Unvanı</u>	<u>Derecesi</u>	<u>Serbest Kadro Adedi</u>	<u>Toplam</u>	<u>Kadro</u>
<u>Adedi</u>				
MİA Bakanlık Müşaviri	1	2	2	
TOPLAM		2	2	

KURUMU : BAYINDIRLIK VE İSKAN BAKANLIĞI

TEŞKİLATI : MERKEZ

<u>Sınıfı Unvanı</u>	<u>Derecesi</u>	<u>Serbest Kadro Adedi</u>	<u>Toplam</u>	<u>Kadro</u>
<u>Adedi</u>				
GİH Bakanlık Müşaviri	1	4	4	
TOPLAM		4	4	

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemizde, yılların birikimi olan ekonomik sorunlara geçici çözümler üretme anlayışının giderek tıkanmalara yol açması, yaşanan krizlerin ağır faturaları, kamu sektörü kaynaklı sorunların daha fazla ertelenmeden çözülmesi gerektiğini iç ve dış dinamiklerin etkisiyle ortaya koymaktadır.

Kamu personel sisteminin sorunlarına el atmadan ve uygun düzenlemeler yapmadan, karmaşık durumda bulunan kadro yapılarının düzelmesini ve mevcut sıkıntıların aşılmasını ummak gerçeklerle bağdaşmamaktadır. Sadece, siyasilere tasarruflarına bırakılmayan, kurum ve kuruluşların görüşlerini beyan ettiği, sivil toplum örgütlerinin de görüş, öneri ve düşüncelerinin alınarak bunların değerlendirildiği, kısacası toplumsal bilinç hareketinin sonucu olan bir personel reformu ve buna uygun araçlar gereklidir.

Kamu sektörünün yeniden yapılandırılması olarak adlandırılan bu kavramın en önemli ayaklarından biri de kamu personel sisteminin ele alınarak daha etkin, verimli ve rasyonel bir yapının oluşturulmasının hedeflenmesidir. Bu amaç doğrultusunda uygulamaya konulan düzenlemelerden biri ve en önemlisi de, Norm Kadro uygulamalarıdır.

Ülkemizde, bu güne değin kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro sayısının tespitine ilişkin yapılan çalışmalar sınırlı düzeyde kalmıştır. Kimi kurum ve kuruluşlarda hiç yapılmayan bu çalışmalar kimilerinde de yapıldığı halde uygulanmamaktadır. Bu çalışmalar, bir nevi bir görevin baştan savılması gibi yapılmakta fakat uygulama alanı bulamadığı için kendisinden beklenen faydaları da ortaya çıkartmamaktadır.

Belirli bilimsel usul ve esaslar doğrultusunda, objektif kriterlere haiz, kamu kurum ve kuruluşlarının her birinin kendi yapılarına uygun olarak yapılmış Norm kadro uygulaması, kadro yapısı ve teşkilatın çalışma düzeni ile ilgili ortaya çıkmış bulunan bir takım sorunları ortadan kaldıracaktır.

Norm kadro düzenlemesi görevleri ve kadroları belirli bir standarda oturtacaktır. Bu noktada, çalışanların mesleğine ilişkin performansının tespit edilmesi açısından bir ölçüye ihtiyaç duyulmaktadır. Amirler tarafından, olması

gereken standart mal ve hizmet ölçümleri bilindikten sonra, personelini ve üretimini (mal-hizmet) bu ölçütle karşılaştırmak suretiyle değerlendirmeler yapılacak ve hizmetin niteliği artırılmış olacaktır. Bunu sağlayacak ise, Norm kadro düzenlemesidir.

Norm kadro; Bir örgütün, kuruluşun ya da kurumun belirlenen ve hedeflenen amaçlarına en etkin ve en verimli bir şekilde ulaşabilmesi için işin niteliğine ve gereklerine uygun kadro sayısının belirlenmesi ve bu kadroları işgal edecek olan personellerin niteliklerinin tanımlanmasıdır. Bu amaç ve tanımlar doğrultusunda da, ihtiyaç duyulan personel sayısının ve niteliklerinin tespit edilmesini, personellerin temin edilmesini ve geliştirilmesini içeren bir yönetim sürecidir.

Norm kadro uygulamalarının en başta gelen amacı, gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır. Norm kadro ile, uygulandığı kurum ve kuruluş için en etkin kadro yapılarının belirlenerek, iş tanımları vasıtasıyla en uygun elemanların bulunması ve bu sayede de kurum ve kuruluşun amaçlarına en verimli ve en başarılı şekilde ulaşabilmesinin sağlanması hedeflenmektedir.

Norm kadro, unvanların ve her unvan için gerekli personel sayısının gerçek ihtiyacı göz önünde tutularak belirlenmesine yardımcı olur. Kadro unvanlarının, kadroyu meydana getiren öğelerin ortak özelliklerini yansıtması ve onu başka kadrolardan ayırt edici bir şekilde belirlenmiş olması amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmakta ve görev unvanlarına açıklık getirmektedir. Kadro gereklerine uygun nitelikte adayların bulunamaması halinde Norm kadro düzenlemesi, bu nitelikleri taşıyabilecek personelin yetiştirilmesi hususunda idarecilere bilgi vermekte ve onları yönlendirmektedir.

Türkiye’de, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülemediği konusundaki kanaatin değişmesi, hizmet kalitesinin artırılabilmesi için hangi işte, hangi niteliklere sahip ne kadar personel çalıştırılacağı, bununla birlikte bu nitelik ve sayıdaki personelin nasıl seçileceği ve adil bir maaş sisteminin nasıl kurulacağı konularında kılavuzluk edebilecek bilimsel esaslara dayalı bir düzenlemeye ihtiyaç vardır. Bu ise, örgüt analizi ile başlayan, iş analizi, görev tanımları ve iş gerekleri ile devam eden ve o iş için en uygun ve rasyonel kadro sayısının tespiti ile sona eren Norm kadro uygulamasıdır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının sahip olduğu insan kaynağını verimli ve etkin bir biçimde kullanamadığı görülmektedir. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yerine getirilmesinde olumsuzluklar yaşanmaktadır. Bu durumun düzeltilmesi için ilk adım, kamu kurum ve kuruluşlarının mevcut teşkilat yapılarının işlevlerine, amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde yeniden düzenlenmesidir.

Öngörülen teşkilat yapısındaki tüm görevler tanımlanmalı, bu görevleri ifa edecek kişilerin taşınması gereken nitelikler iş analizleri yoluyla objektif ölçütlere uygun olarak belirlenmelidir. Oluşturulan her birimin iş yükü, iş ölçümleri yapılarak ortaya konmalı ve buna uygun optimum personel sayısı tespit edilmelidir.

Hiç kuşkusuz, kamu kurum ve kuruluşlarının başarısı, iyi bir organizasyon, kadro yapısı, görevin gereklerine uygun özel ve genel niteliklere sahip optimal sayıdaki yani ne ihtiyaçtan az ne de çok personelin görevlendirilmesi ile mümkün olacaktır. Sunulan hizmet ile o hizmetin sunumunu gerçekleştiren personelin nitelikleri arasında uygun bir bağ olmalıdır.

Örgütsel olarak, gerçekleştirilmesi öngörülen amaca ne kadar yaklaşılr ise o derece etkin, ne kadar az ve optimum düzeyde kaynakla ulaşılır ise de o kadar verimli olunur. Norm kadro çalışmaları ile örgütsel etkinlik ve özellikle de çalışanların verimliliği artırılmış olacaktır.

Norm kadro uygulamasının faydalarına ilişkin ulaşılan sonuçlara da değinmek gerekir. Bu uygulama, kadro unvanlarına açıklık getirir, personel işlemlerini kolaylaştırarak bir standart sağlar. Objektif ve adil yönetimin sağlam temellere dayandırılmasında yapısal bir rol üstlenir. Nicelik ve nitelik olarak personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve saptanmasına olanak verir.

Norm kadro ile, ihtiyaç duyulan personel sayısı, amaca uygun bir şekilde ve iş ölçümü aracılığıyla belirleneceğinden fazla personel istihdamı önlenmiş buna bağlı olarak da emeğin verimliliği artmış olur. Norm kadro, görev unvanlarına açıklık getirirken, her unvan için gerekli personel sayısının gerçek ihtiyaca uygun olarak belirlenmesine de yardımcı olur.

Norm kadro, yönetimde bulunan kişilerin belirlenen esaslara uyarak kayırma sistemine dâhil olmalarını engelleyici bir rol üstlenmektedir. Bu sayede, personelin yönetime güven duymasını sağlar. Personel arasındaki anlaşmazlık ve çekişmelerin

ortadan kaldırılmasına yardımcı olurken, ortak amaçlara yönelik uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına da katkı sağlayarak işlerin etkinliğini ve verimini artırır.

Norm kadro, görev/iş değerlemesine dayandığı için, görevin önemi, güçlüğü, sorumluluğu gibi faktörlere göre saptanan aylık ya da ücreti de belirttiğinden dolayı, “Eşit işe eşit ücret sistemi” nin kurulmasına yardımcı da olur. Ayrıca, her iş için en uygun kişinin atanmasını, işe uygun olmayan kişiler için ise o işin gerektirdiği özelliklerin edinilmesine ilişkin eğitimin verilmesini sağlar.

Bugüne değin kamu kurum ve kuruluşlarında Norm kadro uygulamasına yönelik çalışmalar sınırlı kalmıştır. Kimi kurumlar tarafından yapılmayan bu çalışmalar, kimi kurumlar tarafından da uygulanmamaktadır. Kanuni zorunluluk sebebiyle, özenden uzak bir biçimde yapıla gelen çalışmalar, bu uygulamadan beklenen faydaları almayı engellemektedir. Norm kadro düzenlemelerinin iyi anlaşılması ve çağımızın gereklerine uygun bir şekilde uygulanarak gelişmelere paralel olarak devamlı takip edilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde, yirmi birinci yüzyıla uygun olarak, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ve tüm kamu hizmetlerinin çağımızın gereklerine uygun, daha nitelikli, daha verimli, daha rasyonel, daha başarılı ve daha çağdaş bir şekilde yerine getirilebilmesi için, Norm Kadro düzenlemesinin, uygulanmakta olanlarda güncel gelişmeler ışığında koordineli ve uyumlu bir şekilde sürekli olarak takip edilmesi, henüz uygulama alanı bulamayan kamu kurum ve kuruluşlarında ise, uygulanmakta olanlarda ortaya çıkan sıkıntı ve sorunlar da göz ardı edilmeyerek ivedilikle uygulamaya konulması gerekmektedir.

Böyle bir yaklaşımla yapılacak olan Norm Kadro çalışmaları, belirli alanlarda gereksiz kadro ve personel yığılmalarının önlenmesi, ihtiyaç duyulan alan ve birimlere kadro ve personel takviyesi yapılması, şahsi ve siyasi kayırmalara dayalı atamaların sona ermesi ve liyakat ilkesinin hakkıyla hayata geçirilebilmesi için çok önemli bir araç haline gelerek, kamuda insan kaynakları planlamasının alt yapısını oluşturacaktır. Böylelikle, kamu kurum ve kuruluşlarında daha nitelikli, yüksek kaliteli, rasyonel, etkili, verimli ve hızlı bir kamu hizmeti sunumunun da önü açılmış olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar :

ACAR, Nesime : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No :640, 2000.

AÇIKALIN, Aytaç : **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Ankara, PEGEM, 1994.

ADAL, Zeki v.d. : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.

AKAL, Zühal : EŞTAŞ, Semra : GEMALMAZ, Oğuz : İş Tanıtım ve Gereklere Kartı, Personel Seçme ve Yetiştirme Kartı, Meslek Kartı İçin Uygulamalı İş Analiz Kitabı, Ankara, MPM Yayını, 1986.

AKAL, Zühal : **İş Etüdü**, Genişletilmiş 4.Basım,Ankara, MPM Yayını, 1991.

AKAL, Zühal : **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi, Ocak 2003.

AKYÜZ, Ömer Faruk : **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık : 279, 2001.

ALDEMİR, M. Ceyhan : ATAOL, Alpay : SOLAKOĞLU, Gönül Budak : **Personel Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları - Fakülteler Kitabevi, 1998.

ALDEMİR, M. Ceyhan : ATAOL, Alpay : SOLAKOĞLU, Gönül Budak : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, İzmir, Barış Yayınları - Fakülteler Kitabevi, 2001.

ANTHONY, William P. : KACMAR, K. Michele : PERREWÉ, Pamela L., **Human Resource Management, A Strategic Approach**, Fourth Edition, Ohio, South Western, 2002.

AYKAÇ, Burhan : **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayım Dağıtım, Yayın No:61, 1999.

BAŞARAN, İbrahim Ethem : **Örgütlerde İş gören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Yayını, 1985.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2002.

BEACH, Dale S. : **Personnel The Management of People at Work**, Fifth Edition, New York, McMillan Publishing, 1985.

BİNGÖL, Dursun : **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.

BRATTON, John : GOLD, Jeffrey : **Human Resource Management : Theory and Practice**, Second Edition, London, MacMillan Press Ltd., 1999.

CAN, Halil : AKGÜN, Ahmet : KAVUNCUBAŞI, Şahin : **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara, 1995.

CAN, Halil : AKGÜN, Ahmet : KAVUNCUBAŞI, Şahin : **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1998.

CANMAN, Doğan : **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayını, No:260, 1995.

- CARRELL, Michael R. : F. ELBERT, Norbert : D. HATFIELD, Robert : **Human Resource Management**, Sixth Edition, Orlando, USA, The Dryden Press, 2000.
- DAVIS, Keith : B. WERTHER, William : **Human Resource and Personnel Management**, USA, McGraw-Hill, 1993.
- DE CENZO, David A. : P. ROBBINS, Stephen : **Human Resource Management**, Fifth Edition, USA, John Wiley – Sons, 1996.
- DEMİRKAN, Mahmut : **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003.
- DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Timaş Yayınları A.Ş., 1991.
- ERGİN, Canan : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002.
- ERSEN, Haldun : **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1997.
- FINDIKÇI, İlhami : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları:619, 2001.
- FINDIKÇI, İlhami : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2002.
- GÜLER, Birgül Ayman : **Kamu Personeli**, Ankara, İmge Kitabevi, Kasım 2005.
- HAMMER, Michael : CHAMPY, James : **Değişim Mühendisliği**, Çev.:Sinem GÜL, 2.Baskı, İstanbul, Sabah Kitapları, 1994.

HARVEY, Don : BOWIN, Robert Bruce : **Human Resource Management An Experiential Approach**, New Jersey, Prentice Hall, 1996.

HESAPÇIOĞLU, Muhsin : **Türkiye’de Makro Düzeyde İnsan Kaynakları Planlaması**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2002.

HODGETTS, R.M. : **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.:Canan ÇETİN ve Esin (Can) MUTLU, 2.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1999.

KALKANDELEN, Hayrettin : **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi**, 4.Baskı, Ankara, MPM Yayını, 1987.

KARASAR, Niyazi : **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 8.Basım, Ankara, Nobel Yayınları, 1998.

KAYNAK, Tuğray : **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No:228, 1990.

KAYNAK, Tuğray : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1996.

KAYNAK, Tuğray : **Personel Planlaması**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

KEÇECİOĞLU, Tamer : **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 4.Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 1993.

MATHIS, Robert L. : H. JACKSON, John : **Personnel/Human Resource Management**, Sixth Edition, St.Paul, West Publishing Company, 1991.

MILKOVICH, George T. : W. BOUDREAU, John : **Human Resource Management**, 8th Edition, USA, Irwin, 1997.

MUCUK, İsmet : **Modern İşletmecilik**, 7.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1997.

NEMLİ, Esra : **Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayiinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları**, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası – Çevre Şubesi, Yayın No:2000/11, Kasım 2000.

ÖZGEN, Hüseyin : ÖZTÜRK, Azim : YALÇIN, Azmi : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002.

PALMER, Margaret : T. WINTERS, Kenneth : **İnsan Kaynakları**, Çev.:Doğan ŞAHİNER, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

RUMELT, Richard P. : ESCHENDEL, Dan : J. TEECE, David : **Fundamental Issues In Strategy A Research Agenda**, Boston, USA, Harvard Business School Press, 1994.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Personel Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul, 1988.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Eskişehir, A.Ü. Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını, Yayın No:3, 1984.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2000.

- SCHULER, Randall S. : **Managing Human Resources**, Fifth Edition, USA, West Publishing, 1995.
- SEÇİM, Hikmet : **Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tesbit Yöntemi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No:255, 1987.
- SEYİDOĞLU, Halil : **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 8.Baskı, İstanbul, Güzem Yayınları, 2000.
- SHERMAN JR. , Arthur W. : W. BOHLANDER, George : **Managing Human Resources**, Sherman&Bohlander 9 th Edition, Ohio, South-Western Publishing Co., 1992.
- SMILANSKY, Jonathan : **Yeni İnsan Kaynakları**, Çev.:Derya ATAKAN, Epsilon Yayıncılık, 2002.
- TAMER, Mustafa : **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları**, Ankara, Seçkin Yayınları, Ocak 2007.
- TORRINGTON, Derek : HALL, Laura : I. HAYLOR : J. MYERS : **Employee Resourcing**, Great Britain, Management Studies 2, Short Run Press, 1991.
- TORRINGTON, Derek : HALL, Laura : **Human Resource Management**, Fourth Edition, London, Prentice Hall, 1995.
- TORTOP, Nuri : G. İSBİR, Eyüp : AYKAÇ, Burhan : **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 1999.
- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, Ankara, Savaş Yayınları, 1982.
- TUTUM, Cahit : **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayını, 1979.

ÜNAL, Ayşe : **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri ve Önemi**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2003.

WALKER, James W. : **Human Resources Planning**, Second Printing, New York, Grolier Incorporated, 1985.

YILMAZER, Aydın : EROĞLU, Cemal : **Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.

YÜKSEL, Öznur : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Basımevi, 1998.

ZENCİRKIRAN, Mehmet : **Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed.Aşkın KESER, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Sürelî Yayınlar :

ACAR, Ahmet Cevat : “Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma”, **Personel Yönetimi Dergisi**, Temmuz-Ağustos:1-10, 2000, s.1.

AĞAOĞLU, Osman Kemal : “Temel Üretim Girdileri Arasında İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Organizasyonu”, **Mercek Dergisi**, Yıl:6, Sayı:23, Temmuz 2001, s.67-72.

BİLGİN, K.Ufuk : AYTÜRK, Nihat : “Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 438, Yıl 75, Mart 2003, s.159.

- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza : “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım”, **Mercek Dergisi**, Yıl:3, Sayı:12, Ekim 1998, s.11-15.
- CANMAN, Doğan : “Türkiye’de Kamu Personel Rejiminde İyileştirme Çalışmaları ve Son Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:378, (60.Yıl Özel Sayısı), Mart 1988, s.137.
- EISENHARDT, Kathleen : “Strategy as Strategic Decision Making”, **Sloan Management Review**, MIT (Massachusetts Institute of Technology) Vol:40, No:3, USA, Spring 1999, s.65.
- ERDOĞMUŞ, Nihat : “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, Ankara, MPM Yayını, 1999, s.15.
- İPBÜKEN, Yalçın : “Kamuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **4.Kamu Kalite Sempozyumu (12-13 Haziran 2003)**, **KalDer Yayını**, 2003, s.77-84.
- KALKANDELEN, Hayrettin : “İşletmeler ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon”, **Segem Bülteni**, Sayı-4, 1984, s.61-62.
- OKTAY, Güneş : “Norm Kadro Çalışmaları Üzerine Görüşlerim”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1989/2, Ankara, s.196.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur : ÖKTEM, M.Kemal : “Kamu Görevlileri İle Kamu Görevlileri Sendikalarının Kamu Sektöründeki Norm Kadro Çalışmalarına Karşı Tutumları”, **Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences**, Volume:22,Number:1, June 2004, s.252-253.

- SARIKAYA, Kemal : ZA, Sabiha : “Norm Kadro Teknikleri”, **Makine Kimya Endüstrisi Dergisi**, Sayı:93, Ankara, 1993, s.21-23.
- SERİNKAN, Celalettin : “İşletmelerin Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, Ankara, MPM Yayını, 1996, s.27.
- STOREY, John : FENWICK, Neil : “The Changing Face of Employment Management in Local Government”, **Journal of General Management**, Vol:16, No:1, Autumn 1990, s.16.
- TICHY, Noel M. : J. FOMBRUN, Charles : DEVANA, Mary : “Strategic Human Resource Management”, **Sloan Management Review**, 1982, s.60.
- TİMUR, Hikmet : “İş Değerlemesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:VI, Sayı:1, 1990, s.141.
- TİMUR, Hikmet : “Norm Kadro ve İş Değerlemesinin Emek Verimliliğine Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:IV, Sayı:1-2, Ankara, 1986, s.149-176.
- TOBB Dergisi** : “Türkiye’de Yönetimin Yeniden Yapılanması”, Ankara, Mayıs 2000.
- UYARGİL, Cavide : “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1992/2, s.131.
- WILLIAMSON, Oliver F. : “Strategy Research:Governance and Competence Perspectives”, **Strategic Management Journal**, Vol:20, No:12, Indiana, USA, December 1999, s.1087.

YILDIRIM, Abdullah : “5393 Sayılı Belediye Kanununun Getirdiği Yenilikler”,
Beklenen Mahalli İdareler Dergisi, Sayı:134, Eylül 2005,
s.5-10.

Diğer Kaynaklar :

5393 Sayılı Belediye Kanunu

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

BOZKURT, Ömer : ERGUN, Turgay : **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara, TODAİE
Yayımları, 1998, s.125.

ÇELİK, Vehbi : “İnsan Kaynağı Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine
Uygulanması”, **İzmir I. Eğitim Kongresi(25-27 Kasım 1991)**,
İzmir, 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayını,
Aralık 1993, s.194.

Deha Danışmanlık : **İş Analizi, Görev Tanımı ve Personel Performansı
Projesi**,(Çevrimiçi,http://www.dehadan.com/projelendirme/projelendirme_is_analizi.html,23.01.2010)

Deha Danışmanlık : **Norm Kadroya Yönelik Örgüt Yapısının Analizi, Görev
Alanları Belirlenmesi Projesi**,(Çevrimiçi,http://www.dehadan.com/projelendirme/projelendirme_norm.html,
24.01.2010)

KIRAN, Görkem : “**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin
Önemi ve Bir Uygulama**”, İ.Ü. SBE Yüksek Lisans Tezi,
İstanbul, 2002.

SUAT, Ahmet : **Stratejik Yönetim**, (Çevrimiçi,
www.memurlar.net/EndUser/HaberDetay.aspx?pintNewsNo=6175, 07.05.2009)

TAŞTAN, Seçil : **İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü ; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Çevrimiçi,
<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>, 18.07.2009)

TİKİCİ, Mehmet : **“Hizmet İçi Eğitimin Norm Kadro İle İlişkilendirilmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama”**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1989.

TİMUR, Hikmet : M. KILIÇ : M. ARSLAN ve M.D. AYDIN : **“Kamuda Norm Kadro ve Reorganizasyon Çalışmalarında Temel Sorunlar”**, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi içinde, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 22-24 Mayıs 2003.

TOBB : **“58. Genel Kurul - Ekonomik Rapor”**, Yayın No : 366, Mayıs 2003.

Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, 7.Baskı, Ankara, 1983.

Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esasların Yürürlüğe Konulması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı, Karar Sayısı : 2000/1658 , Değişik: 27.12.2003 tarihli Resmi Gazete Ekli “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esasların Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar.”

BİLECİK	1	2		2					2	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2							1	1	1	1	1	1	1	1	27	1	1		1		4	7	1	1	8	10	44	
BİNGÖL	1	2		3					3	2	2	1		1	1	1	1	2	2	2								1	1	1	1	1	1	1	1	31	1	1		1		4	7	1	1	8	10	48
BİTLİS	1	3		3					3	2	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	36	1	1		1		4	7	1	1	8	10	53
BOLU	1	2		2					2	2	2	1		1	1	1	1	2	2	2								1	1	1	1	1	1	1	1	29	1	1		1		4	7	1	1	8	10	46
BURDUR	1	2		2					2	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2								1	1	1	1	1	1	1	1	27	1	1		1		4	7	1	1	8	10	44
BURSA	1	5		3	1		1	1	3	2	2	1		1	1	2	1	5	5	2	1		1					2	1	1	1	1	1	1	1	47	1	1		1		10	13					60
ÇANAKKALE	1	3		2	1				2	1	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	34	1	1		1		4	7	1	1	18	20	61
ÇANKIRI	1	2		3					2	2	2	1		1	1	1	1	2	2	2								1	1	1	1	1	1	1	1	30	1	1		1		4	7	1	1	8	10	47
ÇORUM	1	3		3					3	2	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	36	1	1		1		4	7	1	1	8	10	53
DENİZLİ	1	4		3					2	2	2	1		1	1	1	1	4	4	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	38	1	1		1		8	11	1	1	18	20	69
DİYARBAKIR	1	4		2					2	2	2	1		1	1	1	1	4	4	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	37	1	1		1		8	11					48
EDİRNE	1	3		1					1	1	1	1		1	1	1	1	3	3	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	30	1	1		1		4	7	1	1	8	10	47
ELAZIĞ	1	3		2					2	2	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	34	1	1		1		4	7	1	1	18	20	61
ERZİNCAN	1	2		3					3	2	2	1		1	1	2	1	2	2	2								1	1	1	1	1	1	1	1	32	1	1		1		4	7	1	1	18	20	59
ERZURUM	1	4		5	1				3	2	2	1		1	1	2	1	4	4	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	43	1	1		1		8	11					54
ESKİŞEHİR	1	4		2					2	1	1	1		1	1	1	1	4	4	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	35	1	1		1		4	7	1	1	28	30	72
GAZİANTEP	1	4		2				1	2	1	2	1		1	1	1	1	4	4	2	1		1					2	1	1	1	1	1	1	1	38	1	1		1		4	7	1	1	28	30	75
GİRESUN	1	3		2	1				2	2	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	35	1	1		1		4	7	1	1	8	10	52
GÜMÜŞHANE	1	2		2					2	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2								1	1	1	1	1	1	1	1	27	1	1		1		4	7	1	1	8	10	44
HAKKARİ	1	2		2					2	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2								1	1	1	1	1	1	1	1	27	1	1		1		4	7	1	1	8	10	44
HATAY	1	4		3	1		1	1	3	2	2	1		1	1	1	1	4	4	2	1							2	1	1	1	1	1	1	1	42	1	1		1		4	7	1	1	28	30	79

İSPARTA	1	3		2					2	1	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1						2	1	1	1	1	1	1	1	33	1	1		1		4	7	1	1	18	20	60
MERSİN	1	5		3	1		1	1	2	2	2	1		1	1	1	1	5	5	2	1		1				2	1	1	1	1	1	1	1	45	1	1		1		4	7	1	1	28	30	82
İSTANBUL	1	6	1	5	1	1	1	1	4	3	3	1	1	1	1	3	2	6	6	3	1	1	1	1	1	2	5	1	2	2	2	2	2	72	2	2	1	2	1	20	28					100	
İZMİR	1	6		4	1		1	1	3	2	2	1		1	1	2	1	6	6	3	1		1	1		2	2	1	1	1	1	1	54	1	1		1		10	13					67		
KARS	1	3		2					2	2	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	34	1	1		1		4	7	1	1	8	10	51		
KASTAMONU	1	3		3					3	2	2	1		1	1	2	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	37	1	1		1		4	7	1	1	8	10	54		
KAYSERİ	1	4		3				1	3	2	2	1		1	1	1	1	4	4	2	1					2	1	1	1	1	1	1	40	1	1		1		4	7	1	1	28	30	77		
KIRKLARELİ	1	3		1					1	1	1	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	30	1	1		1		4	7	1	1	8	10	47		
KİRŞEHİR	1	2		2					2	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	27	1	1		1		4	7	1	1	8	10	44		
KOCAELİ	1	4		2	1		1	1	2	2	2	1		1	1	1	1	4	4	2	1					2	1	1	1	1	1	1	40	1	1		1		10	13	1	1	28	30	83		
KONYA	1	5		3				1	2	2	2	1		1	1	1	1	5	5	2	1		1			2	1	1	1	1	1	1	43	1	1		1		4	7	1	1	28	30	80		
KÜTAHYA	1	3		2					2	1	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	33	1	1		1		4	7	1	1	18	20	60		
MALATYA	1	3		3					3	2	2	1		1	1	2	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	37	1	1		1		4	7	1	1	18	20	64		
MANİSA	1	4		3				1	2	2	2	1		1	1	1	1	4	4	2	1					2	1	1	1	1	1	1	39	1	1		1		4	7	1	1	18	20	66		
K.MARAŞ	1	4		4					3	2	2	1		1	1	2	1	4	4	2	1					2	1	1	1	1	1	1	41	1	1		1		4	7	1	1	18	20	68		
MARDİN	1	3		1					1	1	1	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	30	1	1		1		4	7	1	1	8	10	47		
MUĞLA	1	3		2					2	1	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	33	1	1		1		4	7	1	1	18	20	60		
MUŞ	1	3		2					2	2	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	34	1	1		1		4	7	1	1	8	10	51		
NEVŞEHİR	1	2		2					1	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	26	1	1		1		4	7	1	1	8	10	43		

KIRIKKALE	1	2	2					2	1	2	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	28	1	1		1	4	7	1	1	18	20	55
BATMAN	1	3	2					1	1	1	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	1	31	1	1		1	4	7	1	1	8	10	48
ŞIRNAK	1	3	2					1	1	1	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	1	31	1	1		1	4	7	1	1	8	10	48
BARTIN	1	2	3					2	2	2	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	30	1	1		1	4	7	1	1	8	10	47
ARDAHAN	1	2	1					1	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	25	1	1		1	4	7	1	1	8	10	42
İĞDIR	1	2	2					2	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	27	1	1		1	4	7	1	1	8	10	44
YALOVA	1	2	2					1	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	26	1	1		1	6	9	1	1	8	10	45
KARABÜK	1	2	3					3	2	2	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	31	1	1		1	4	7	1	1	18	20	58
KİLİS	1	2	1					1	1	1	1		1	1	1	1	2	2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	25	1	1		1	4	7	1	1	8	10	42
OSMANİYE	1	3	2					2	1	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	1	33	1	1		1	4	7	1	1	8	10	50
DÜZCE	1	3	2					2	1	2	1		1	1	1	1	3	3	2	1					2	1	1	1	1	1	1	1	33	1	1		1	4	7	1	1	10	12	52

EK-2

SİVİL SAVUNMA ARAMA VE KURTARMA BİRLİK MÜDÜRLÜKLERİ
NORM KADRO STANDARTLARI CETVELİ

İLLER	Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürü	Sivil Savunma Uzmanı	Şef	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	Tabip	Veteriner	Sosyal Çalışmacı	Hemşire	Sağlık Memuru	Mühendis	Tekniker	Arama ve Kurtarma Teknisyeni	Şoför	Teknisyen Yardımcısı	Hizmetli	TOPLAM
ADANA	1	4	2	2	1	1	1		5	2		100	5	1		125
AFYONKARAHİSAR	1	5	2	2	1	1	1		5	2		100	4	4		128
ANKARA	1	8	2	3	1	1	2	2	4	5	4	100	8	4	2	147
BURSA	1	4	2	1	1	1	1		5	2	1	100	4	4		127
DİYARBAKIR	1	4	2	1	1	1	1		5	2		100	4	4		126
ERZURUM	1	4	3	3	1	1	1	1	5	3	2	100	3	1		129
İSTANBUL	1	4	3	3	2	1	2	2	5	4	3	100	3	3		136
İZMİR	1	4	2	1	2	1	2	1	5	3		100	4	5		131
SAKARYA	1	4	2	1	1	1	1		5	2		100	4	2		124
SAMSUN	1	3	2	2	1	1	1		5	2		100	5	2		125
VAN	1	3	2	2	1	1	1		5	2		100	4	4		126

EK-3

MEMUR KADRO KÜTÜĞÜ

UNVAN KODU	657 SAYILI KANUNA TABİ MEMUR UNVANLARI	SINIF	EN ÜST DERECE	EN ALT DERECE
20800	AMBAR MEMURU	GİH	5	11
8794	ARAMA VE KURTARMA TEKNİSYENİ	TH	3	10
8515	BİLGİSAYAR MÜHENDİSİ	TH	1	8
20100	ÇEVRE MÜHENDİSİ	TH	1	8
6540	ÇÖZÜMLEYİCİ	GİH	1	9
6245	EĞİTİM UZMANI	GİH	1	4
8525	ELEKTRONİK MÜHENDİSİ	TH	1	8
20200	ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ	TH	1	8
7605	ENFORMASYON MEMURU	GİH	5	9
6505	FOTOĞRAFÇI	GİH	5	10
20300	HARİTA MÜHENDİSİ	TH	1	8
9400	HİZMETLİ	YH	5	11
20000	İL AFET VE ACİL DURUM MÜDÜRÜ	GİH	1	1
8457	İNŞAAT MÜHENDİSİ	TH	1	8
20400	JEOFİZİK MÜHENDİSİ	TH	1	8
20500	JEOLOJİ MÜHENDİSİ	TH	1	8
6515	KAMERAMAN	GİH	4	10
20600	KİMYA MÜHENDİSİ	TH	1	8
20700	METEOROLOJİ MÜHENDİSİ	TH	1	8
8505	MİMAR	TH	1	8
6410	MUHASEBECİ	GİH	1	10
6430	MÜTERCİM	GİH	1	9
6535	PROGRAMCI	GİH	1	10
8155	PSİKOLOG	SH	1	8
7690	SANTRAL MEMURU	GİH	5	10
7695	SATINALMA MEMURU	GİH	5	10
4514	SİVİL SAVUNMA ARAMA VE KURTARMA BİRLİK MÜDÜRÜ	GİH	1	1
6270	SİVİL SAVUNMA UZMANI	GİH	1	4
6340	SOSYAL ÇALIŞMACI	SH	1	8
6835	ŞEF	GİH	3	7
8535	ŞEHİR PLANCISI	TH	1	8
7950	ŞOFÖR	GİH	5	10
5050	ŞUBE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
8110	TABİP	SH	1	8
8750	TEKNİKER	TH	1	10
8790	TEKNİSYEN	TH	3	10
7825	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	GİH	3	10
8130	VETERİNER HEKİM	SH	1	8
8400	HEMŞİRE	SH	1	10
8500	MÜHENDİS	TH	1	8
9300	TEKNİSYEN YARDIMCISI	YH	5	11
8410	SAĞLIK MEMURU	SH	1	10

EK-4
MEMUR KADRO İHDAS CETVELİ

İLİ :	ONAYIN	
KURUMU :	TARİHİ	SAYISI
BİRİMİ :		

MEMUR NORM KADRO STANDARDI TOPLAMI	MEVCUT MEMUR KADROLARI		
	DOLU	BOŞ	TOPLAM

İHDASI İSTENİLEN KADRONUN					
UNVAN KODU	SINIFI	UNVANI	DERECESİ	ADEDİ	GEREKÇESİ

Vali

İl Afet ve Acil Durum Müdürü

EK-5

MEMUR BOŞ KADRO DEĞİŞİKLİK CETVELİ

İLİ :	ONAYIN	
KURUMU :	TARİHİ	SAYISI
BİRİMİ :		

KALDIRILMAK İSTENİLEN KADRONUN					ALINMAK İSTENİLEN KADRONUN					
UNVAN KODU	SINIFI	UNVANI	DERECESİ	ADEDİ	UNVAN KODU	SINIFI	UNVANI	DERECESİ	ADEDİ	GEREKÇESİ

Vali

İl Afet ve Acil Durum Müdürü

EK-6

MEMUR DOLU KADRO DEĞİŞİKLİK CETVELİ

İLİ :	ONAYIN	
KURUMU :	TARİHİ	SAYISI
BİRİMİ :		

KALDIRILMAK İSTENİLEN KADRONUN					ALINMAK İSTENİLEN KADRONUN					
UNVAN KODU	SINIFI	UNVANI	DERECESİ	ADEDİ	UNVAN KODU	SINIFI	UNVANI	DERECESİ	ADEDİ	GEREKÇESİ
										a) Personelin müktesebi b) Personelin öğrenim düzeyi c) Personelin hizmet süresi d) Dolu kadro değişiklik gerekçesi

Vali

İl Afet ve Acil Durum Müdürü

EK-8

DEVREDİLEN MEMUR KADRO DURUMU CETVELİ

İLİ :
KURUMU :
BİRİMİ :

DEVREDİLEN MEMUR KADROSUNUN																		
UNVAN KODU*	SINIFI	UNVANI	DERECESİ														TOPLAM	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15
			Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu		Dolu
BİRİM TOPLAMI																		

* Devir tarihindeki unvan kodları kullanılacaktır.

İl Afet ve Acil Durum Müdürü

.../.../....

EK-10

DEVREDİLEN SÜREKLİ İŞÇİ KADRO DURUMU CETVELİ

İLİ :
KURUMU :
BİRİMİ :

SÜREKLİ İŞÇİ KADROSUNUN		
UNVAN KODU*	UNVANI	ADEDİ
BİRİM TOPLAMI		

* Devir tarihindeki unvan kodları kullanılacaktır.

İl Afet ve Acil Durum Müdürü

.../.../....

EK-11 : İŞ ANALİZİ ANKET FORMU*

- Analizcinin Adı ve Soyadı :
- Analiz Tarihi :
- Görüşülenin Adı ve Soyadı :
- Kadro Unvanı :
- Görev Unvanı :
- Statüsü :

Memur	İşçi	Sözleşmeli	Diğer
-------	------	------------	-------

- Sınıfı :
- Öğrenim Durumu :
- Toplam Hizmet Süresi :
- Kurumdaki Hizmet Süresi :
- Birimi :
- Günlük Çalışma Süresi :
- Kendisine Bağlı Olan Birimler :
- İş Unvanları ve Sayıları :
- İşin Kısa Tanımı :
- Yapılan İşler :
- İşin Yapılması Sırasında Başvurulan Kaynaklar :
- İşin Gereği Gibi Yapılabilmesi İçin Kullanılan Araç Gereçler :
- İşin Gereği Gibi Yapılmasına Engeller Neler Olabilir :
- Yapılan İşler Nasıl ve Kim tarafından Kontrol Ediliyor :
- Yapılan İşlerle İlgili Kimlerle ve Ne Gibi İlişki Kurulmaktadır:

* Milli Produktivite Merkezi

- Yapılan İş İle İlgili Yetkiler :
İşle İlgili Olmadığı Halde, O İş
Kapsamına Giren İşler Var mı :
- Yapılmasını Faydalı Gördüğünüz
Yeni Hizmetler Var mı :
- İşin Gerektirdiği Öğrenim Düzeyi :
- Bu İşte Kaç Kişi İstidam Edilmelidir:
- Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesinde
Personel Sıkıntısı Duyuyor musun :
- Daha etkin ve Verimli Bir Organizasyon
Düzeni İçin Önerileriniz Nelerdir :

EK-12 : İŞ ÖLÇÜMÜ FORMU

Görevler	İşin Yapılma Sıklığı (Ortalama)	Birim Zaman	Toplam İş Yüğü (Yıllık-Saat)
TOPLAM			

EK-13 : GÖREV / İŞ TANIMI FORMU

GÖREV/İŞ TANIMI FORMU	
KADRO VEYA POZİSYONUN	
BİRİMİ	
STATÜSÜ	() MEMUR () SÜREKLİ İŞÇİ () SÖZLEŞMELİ PERSONEL
UNVANI	
SINIFI	
KODU	
A-GÖREV/İŞLERE İLİŞKİN BİLGİLER	
1-GÖREV/İŞİN KISA TANIMI	
.	
2-GÖREV/İŞ, YETKİ VE SORUMLULUKLAR	
3-ÇALIŞMA KOŞULLARI	
a) Çalışma Ortamı	
b) İş Riski	
4-GÖREV/İŞİN GEREKTİRDİĞİ AĞIRLIKLİ ÇABA () FİZİKSEL ÇABA () ZİHİNSEL ÇABA	
B-ATANACAKLARDA ARANACAK NİTELİKLER	
1-GEREKLİ ÖĞRENİM DÜZEYİ VE BÖLÜMÜ	
2-GEREKLİ MESLEKİ EĞİTİM, SERTİFİKA VE DİĞER EĞİTİMLER	
3-GEREKLİ YABANCI DİL VE DÜZEYİ	
4-GEREKLİ HİZMET SÜRESİ	