

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**PERSONEL YÖNETİMİNDEN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ:
“ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Prof.Dr. Huriye ÇATALCA**

**Hazırlayan
Orhan Şevki YİĞİTBAŞ**

Çanakkale - 2008

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**PERSONEL YÖNETİMİNDEN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ:
“ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Prof.Dr. Huriye ÇATALCA**

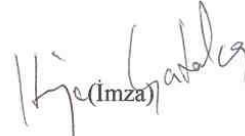
**Hazırlayan
Orhan Şevki YİĞİTBAŞ**

Çanakkale - 2008

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

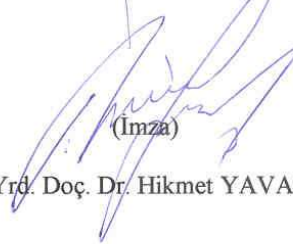
Orhan Şevki YİĞİTBAŞ'a ait PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ: "ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ" adlı Çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



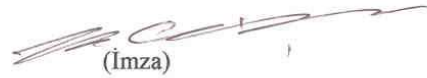
Prof. Dr. Huriye ÇATALCA



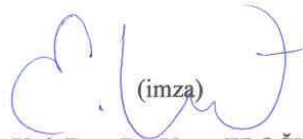
Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÖRÜN



Yrd. Doç. Dr. Hikmet YAVAŞ



Yrd. Doç. Dr. Halil ŞİMŞEK



Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; kamu personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi belirlemektir.

Bu amaç doğrultusunda Çanakkale Belediyesi çalışanlarına uygulanmak üzere bir anket düzenlenmiş ve Çanakkale Belediyesinin 126 çalışanına uygulanmıştır.

Anket sonuçlarının çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimine geçişin personel üzerindeki etkilerinin incelenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Söz konusu etkilerin belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu ise t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak sınanmıştır.

Araştırma sonucunda; Çanakkale Belediyesi'nde personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte yaşanan değişikliklerin çalışanlar tarafından tam anlamıyla algılanamadığı ve değişimin olumlu yönlerinin yeni yeni anlaşılmaya başlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çanakkale Belediyesi

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the changes experienced during the transition period from the public personnel management to human resources management and the effect of these changes on the employees.

In order to reach this aim, a survey has been prepared and conducted to the 126 employees of the Municipality of Çanakkale.

The analysis of the survey has been managed with SPSS 15 package programme. Statistical frequency and determining percentage have been used in order to find out the effect of the transition period of human resources management on the employees. The differentiation of these effects in frame of the employees' demographic characteristics has been tested with t-test and variation analysis methods.

In the conclusion of this study, it has been found out that employees of the Municipality of Çanakkale have not perceived the changes in the transition from the personnel management to human resources and the positive sides of the changes have just begun to be perceived by the employees.

Key Words: Personel Management, Human Resources Management, Çanakkale Municipality

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	
ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ	1
1.YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK PERSONEL YÖNETİMİ.....	3
1.1. Personel Yönetiminin Tanımı	3
1.2. Personel Yönetiminin Amaçları.....	4
1.3. Personel Yönetiminin İlkeleri	6
1.3.1 Tarafsızlık İlkesi.....	7
1.3.2 Kariyer İlkesi.....	8
1.3.3 Liyakat İlkesi.....	9
1.3.4 Sınıflandırma ilkesi	10
1.3.5 Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	12
1.3.6 Uzman Kişilere Başvurma İlkesi	12
1.4. Kamu Personel Yönetiminin Fonksiyonları.....	12
1.4.1 Kamu Personel Yönetiminde İşe Alma.....	13
1.4.1.1 Personel Alma Politikası.....	13
1.4.1.2 Personel Yönetiminde Uygulanan Personel Sistemleri	17
1.4.2 Personel Yönetiminde Eğitim	22
1.4.2.1 Hizmet Öncesi – Hizmet İçi Eğitim.....	24
1.4.2.2 Kurumsal - Kurumlar Arası Eğitim	25
1.4.2.3 İş Başında – İş Dışında Eğitim	26
1.4.3 Personel Değerlendirmesi ve Yükseltilmesi	27

1.4.3.1	Personel Değerlendirmesi	27
1.4.3.2	Personel Yükseltilmesi	30
1.4.4	Kamu Personel Yönetiminde Ücret ve Aylık Rejimi.....	32
1.4.4.1	Ücretlendirme İlkeleri.....	34
1.4.4.2	Kamu Personel Yönetiminde Ücretleme	35
2.KAMU'DA PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI		
YÖNETİMİNE GEÇİŞ		37
2.1.	Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar – Benzerlikler	39
2.1.1	Benzerlikler	39
2.1.2	Farklılıklar	40
2.2.	Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerekli Kılan Nedenler	42
2.3.	Kamu ve Özel Personel Yönetimi Ayrımı	46
2.3.1	Kamu ve Özel Personel Yönetimi Arasındaki Benzerlikler	48
2.3.2	Kamu ve Özel Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	48
2.4.	Türk Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri Ve Özellikleri.....	49
2.5.	Türk Kamu Personel Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar	53
2.5.1	1960 Öncesi Reform Çalışmaları.....	53
2.5.1.1	Neumark Raporu.....	54
2.5.1.2	Barker Raporu.....	56
2.5.1.3	Martin ve Cush Raporu.....	57
2.5.1.4	Leimgruber Raporu.....	58
2.5.1.5	Gıyas Akdeniz Raporu (Devlet Memurları Ücret Rejimi Islahı Hakkında Rapor)	58
2.5.1.6	Türkiye’de Devlet Personel Kanunu Tasarısı.....	59
2.5.1.7	Maurice Chailloux – Dantel Raporu	60
2.5.2	1960 Sonrası Reform Çalışmaları	61
2.5.2.1	1960 Tarih ve 160 Sayılı Devlet Personel Dairesinin Kurulmasına Dair Kanun	62
2.5.2.2	Kalkınma Planları Süreci	63

2.5.2.3	Personel Yönetiminin Yeniden Düzenlenmesine Katkı Sağlayan	
	Araştırma Raporları.....	70
2.5.2.3.1	Mook Raporu.....	70
2.5.2.3.2	Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor.....	71
2.5.2.3.3	Fisher Raporu	72
2.5.2.3.4	Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP)	
	Raporu	74
2.5.2.3.5	Podol Raporu.....	76
2.5.2.3.6	İdari Reform Danışma Kurulu Raporu.....	76
2.5.2.3.7	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) Raporu	77
2.5.2.3.8	Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi	
	(YERYÖN) Raporu.....	78
2.5.2.4	Yeni Düzenlenen Kamu Personel Yönetimi Yasa Tasarısı	79
3.PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE		
GEÇİŞTE “ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”		82
3.1.	Çalışmanın Amacı.....	82
3.2.	Çalışmanın Yöntemi	82
3.2.1	Araştırmanın Modeli	82
3.2.2	Evren ve Örneklem	83
3.2.3	Veriler ve Toplanması.....	84
3.2.4	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	84
3.3.	Araştırmanın Bulguları ve Yorum	84
3.3.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	85
3.3.2	Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişle Birlikte Yaşanan	
	Değişimlere İlişkin Değerlendirmeleri.....	89
3.3.3	Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişle Birlikte Yaşanan	
	Değişimlere İlişkin Değerlendirmelerinin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre	
	Farklılaşma Durumu.....	135
SONUÇ		144
KAYNAKÇA.....		153
EKLER.....		162

KISALTMALAR

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
DPB:	Devlet Personel Başkanlığı
DPD.:	Devlet Personel Dairesi
DPT:	Devlet Planlama Teşkilatı
DMK:	Devlet Memurları Kanunu
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KAYA:	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KHK:	Kanun Hükmünde Kararname
KPSS:	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KİT:	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
OECD:	Organization for Economic Corperation and Development (Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
md.:	Madde
MEHTAP:	Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences Sosyal bilimlerde istatistik analiz programı
TODAİE :	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YERYÖN:	Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi
yy.;	Yüzyıl
TBMM:	Türkiye Büyük Millet Meclisi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	41
Tablo 2. Kamu ve Özel Sektörde İKY Uygulamaları	47
Tablo 3. Örneklem Grubunun “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı	85
Tablo 4. Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı	86
Tablo 5. Örneklem Grubunun “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı	87
Tablo 6. Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” Değişkenine Göre Dağılımı	88
Tablo 7. Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı	89
Tablo 8. Örneklem Grubunun “Belediyemizin Organizasyon Yapısı İş Akışını Kolaylaştıracak Şekilde Tasarlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..	90
Tablo 9. Örneklem Grubunun “Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	91
Tablo 10. Örneklem Grubunun “İş Prosedürleri İşlerin Yürütülmesini Kolaylaştırmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	92
Tablo 11. Örneklem Grubunun “İşleri Zamanında Bitirmek İçin Prosedürlerin Dışına Çıkmanız Gerekmez” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	93
Tablo 12. Örneklem Grubunun “İş ve Örgüt Tasarımı” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri	94
Tablo 13. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerindeki Yeterlilik Düzeylerini Belirlemek İçin Sözlü Ya Da Yazılı Sınavlar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	95
Tablo 14. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Emekli Olacak Ya Da Farklı Nedenlerle İşten Ayrılacak Kişiler Önceden Belirlenmekte Ve Bu Kişiler Ayrıldıklarında İşlerin Aksamaması İçin Gerekli Tedbirler Alınmaktadır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	97
Tablo 15. Örneklem Grubunun “İnsan Kaynakları Planlamasına” İlişkin Değerlendirmeleri	98

Tablo 16. Örneklem Grubunun “Emekli Olan Ya Da Farklı Nedenlerle İşten Ayrılan Kişilerin Yerine, O İş En Az Ayrılan Kişi Kadar İyi Yapabilecek Kişiler Görevlendirilir ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	99
Tablo 17. Örneklem Grubunun “Belediyede Yapılan Görevlendirmeler Kişilerin Nitelikleri Göz Önüne Alınarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	100
Tablo 18. Örneklem Grubunun “Belediyemize Personel Alımına Gidileceğinde Gazete, İnternet ve Panolara İlanlar Verilerek İlgililerin Konu Hakkında Haberdar Olması Sağlanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	101
Tablo 19. Örneklem Grubunun “Personel Tedarik” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri	102
Tablo 20. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Adaylara Bir Dizi Aşamadan Oluşan Sistematiik Bir Seçim Süreci Uygulanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	103
Tablo 21. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Kişilerin Seçiminde Kullanılan Seçim Araçları (Testler, Sınavlar Vb.), İşe Uygunluğu Ölçmek İçin Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	104
Tablo 22. Örneklem Grubunun “Adayların Seçim Sürecinde, Tüm Adaylara Adil Davranılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	105
Tablo 23. Örneklem Grubunun “Personel Seçim Sürecine” İlişkin Değerlendirmeleri	106
Tablo 24. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Yükselme Ve Terfileri, İş Performanslarına Dayalı Olarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	107
Tablo 25. Örneklem Grubunun “Yükselme Ve Terfilerde Tüm Çalışanlara Adil Ve Tarafsız Davranılır ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	108
Tablo 26. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar, İleride Gelebilecekleri Pozisyonlar Hakkında Bilgilendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri ...	109
Tablo 27. Örneklem Grubunun “Kariyer Yönetimine” İlişkin Değerlendirmeleri..	110
Tablo 28. Örneklem Grubunun “İşe Yeni Başlayan Çalışanlar İçin Yapacakları İş ve Belediyeyi Tanıtıcı Eğitimler (Oryantasyon Programları) Düzenlenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	111

Tablo 29. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Sistematiik Olarak Eğitim İhtiyacı Analizi Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	112
Tablo 30. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerini Daha İyi Yapmalarını Sağlayacak Hizmet İçi Eğitimler Verilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	113
Tablo 31. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Verilen Eğitimlerin İçeriği Tatmin Edicidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	114
Tablo 32. Örneklem Grubunun “Eğitimlerin Etkinliği, Eğitim Sonrasında Yapılan Ölçümlerle Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	115
Tablo 33. Eğitim İçerikleri Değerlendirme Sonuçları ve Çalışanlardan Alınan Beslemeler Doğrultusunda Sürekli Geliştirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	116
Tablo 34. Örneklem Grubunun “Eğitim Uygulamalarına” İlişkin Değerlendirmeleri	117
Tablo 35. Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanlarının Büyük Bir Bölümü Vasıflarına Uygun Bir İşte Görevlendirilmiştir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	118
Tablo 36. Örneklem Grubunun “Belediyede Çalışanlar Görevlerinin Bilincindedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	119
Tablo 37. Örneklem Grubunun “Görevlendirme” Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri	120
Tablo 38. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Performansı Düzenli Aralıklarla Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	121
Tablo 39. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirmeye Tabi Tutulan Çalışanlar Hangi Kriterlere Göre Değerlendirildikleri Hakkında Bilgilendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	122
Tablo 40. Örneklem Grubunun “Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçları Kendilerine Yazılı Veya Sözlü Olarak İletilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	123
Tablo 41. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirme Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri	124

Tablo 42. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar Sorun Ve Önerilerini Üst Yönetime Rahatlıkla İletabilmektedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri ..	125
Tablo 43. Örneklem Grubunun “Yönetim, Çalışanların Haklarına Yönelik Hukuki Düzenlemelere Uymaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	126
Tablo 44. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İş Güvenliği Ve Çalışanların Sağlığına Yönelik Alınan Önlemler Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	127
Tablo 45. Örneklem Grubunun “Çalışma Programları Yapılırken Çalışanların Öneri Ve İstekleri Göz Önünde Bulundurulmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	128
Tablo 46. Örneklem Grubunun “Yönetici Ve Çalışanlar Arasında Düzenli Aralıklarla Toplantılar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	129
Tablo 47. Örneklem Grubunun “Çalışma İlişkilerine” İlişkin Değerlendirmeleri...	130
Tablo 48. Örneklem Grubunun “Ücretler, Benzer Kurumlardaki Benzer Görevlere Verilen Ücretlere Yakın ya da Daha Fazladır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	131
Tablo 49. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Ücretler Çalışanlara Zamanında Ve Eksiksiz Ödenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	132
Tablo 50. Örneklem Grubunun “Ücret Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri	133
Tablo 51. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri	134
Tablo 52. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	135
Tablo 53. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişimi	136
Tablo 54. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Yaş Arasındaki İlişki.....	137
Tablo 55. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Yaş Bağlı Olarak Değişimi.....	138
Tablo 56. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	139
Tablo 57. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi	140

Tablo 58. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Çalışma Türü Arasındaki İlişki	141
Tablo 59. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Çalışma Türüne Bağlı Olarak Değişimi	141
Tablo 60. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	142
Tablo 61. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örneklem Grubunun “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı	85
Şekil 2. Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı	86
Şekil 3. Örneklem Grubunun “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı	87
Şekil 4. Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” Değişkenine Göre Dağılımı.....	88
Şekil 5. Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı	89
Şekil 6. Örneklem Grubunun “Belediyemizin Organizasyon Yapısı İş Akışını Kolaylaştıracak Şekilde Tasarlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..	90
Şekil 7. Örneklem Grubunun “Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	91
Şekil 8. Örneklem Grubunun “İş Prosedürleri İşlerin Yürütülmesini Kolaylaştırmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	92
Şekil 9. Örneklem Grubunun “İşleri Zamanında Bitirmek İçin Prosedürlerin Dışına Çıkmanız Gerekmez” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	93
Şekil 10. Örneklem Grubunun “İş ve Örgüt Tasarımı” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri	94
Şekil 11. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerindeki Yeterlilik Düzeylerini Belirlemek İçin Sözlü ya da Yazılı Sınavlar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	96
Şekil 12. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Emekli Olacak ya da Farklı Nedenlerle İşten Ayrılacak Kişiler Önceden Belirlenmekte ve Bu Kişiler Ayrıldıklarında İşlerin Aksamaması İçin Gerekli Tedbirler Alınmaktadır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	97
Şekil 13. Örneklem Grubunun “İnsan Kaynakları Planlamasına” İlişkin Değerlendirmeleri	98
Şekil 14. Örneklem Grubunun “Emekli Olan Ya Da Farklı Nedenlerle İşten Ayrıla Kişilerin Yerine, O İşi En Az Ayrılan Kişi Kadar İyi Yapabilecek Kişiler Görevlendirilir ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	99

Şekil 15. Örneklem Grubunun “Belediyede Yapılan Görevlendirmeler Kişilerin Nitelikleri Göz Önüne Alınarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	100
Şekil 16. Örneklem Grubunun “Belediyemize Personel Alımına Gidileceğinde Gazete, İnternet Ve Panolara İlanlar Verilerek İlgililerin Konu Hakkında Haberdar Olması Sağlanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	101
Şekil 17. Örneklem Grubunun “Personel Tedarik” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri	102
Şekil 18. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Adaylara Bir Dizi Aşamadan Oluşan SistematiK Bir Seçim Süreci Uygulanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	103
Şekil 19. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Kişilerin Seçiminde Kullanılan Seçim Araçları (Testler, Sınavlar Vb.), İşe Uygunluğu Ölçmek İçin Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	104
Şekil 20. Örneklem Grubunun “Adayların Seçim Sürecinde, Tüm Adaylara Adil Davranılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	105
Şekil 21. Örneklem Grubunun “Personel Seçim Sürecine” İlişkin Değerlendirmeleri	106
Şekil 22. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Yükselme Ve Terfileri, İş Performanslarına Dayalı Olarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	107
Şekil 23. Örneklem Grubunun “Yükselme ve Terfilerde Tüm Çalışanlara Adil Ve Tarafsız Davranılır ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	108
Şekil 24. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar, İleride Gelebilecekleri Pozisyonlar Hakkında Bilgilendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri ...	109
Şekil 25. Örneklem Grubunun “Kariyer Yönetimine” İlişkin Değerlendirmeleri ...	110
Şekil 26. Örneklem Grubunun “İşe Yeni Başlayan Çalışanlar İçin Yapacakları İş ve Belediyeyi Tanıtıcı Eğitimler (Oryantasyon Programları) Düzenlenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	111
Şekil 27. Örneklem Grubunun “Belediyemizde SistematiK Olarak Eğitim İhtiyacı Analizi Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	112

Şekil 28. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerini Daha İyi Yapmalarını Sağlayacak Hizmet İçi Eğitimler Verilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	113
Şekil 29. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Verilen Eğitimlerin İçeriği Tatmin Edicidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	114
Şekil 30. Örneklem Grubunun “Eğitimlerin Etkinliği, Eğitim Sonrasında Yapılan Ölçümlerle Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	115
Şekil 31. Eğitim İçerikleri Değerlendirme Sonuçları ve Çalışanlardan Alınan Beslemeler Doğrultusunda Sürekli Geliştirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	116
Şekil 32. Örneklem Grubunun “Eğitim Uygulamalarına” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	117
Şekil 33. Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanlarının Büyük Bir Bölümü Vasıflarına Uygun Bir İşte Görevlendirilmiştir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	118
Şekil 34. Örneklem Grubunun “Belediyede Çalışanlar Görevlerinin Bilincindedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	119
Şekil 35. Örneklem Grubunun “Görevlendirme” Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri	120
Şekil 36. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Performansı Düzenli Aralıklarla Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	121
Şekil 37. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirmeye Tabi Tutulan Çalışanlar Hangi Kriterlere Göre Değerlendirildikleri Hakkında Bilgilendirilir.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	122
Şekil 38. Örneklem Grubunun “Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçları Kendilerine Yazılı Veya Sözlü Olarak İletilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	123
Şekil 39. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirme Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri	124
Şekil 40. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar Sorun ve Önerilerini Üst Yönetime Rahatlıkla İletebilmektedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri ..	125

Şekil 41. Örneklem Grubunun “Yönetim, Çalışanların Haklarına Yönelik Hukuki Düzenlemelere Uymaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	126
Şekil 42. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İş Güvenliği Ve Çalışanların Sağlığına Yönelik Alınan Önlemler Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	127
Şekil 43. Örneklem Grubunun “Çalışma Programları Yapılırken Çalışanların Öneri Ve İstekleri Göz Önünde Bulundurulmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	128
Şekil 44. Örneklem Grubunun “Yönetici Ve Çalışanlar Arasında Düzenli Aralıklarla Toplantılar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	129
Şekil 45. Örneklem Grubunun “Çalışma İlişkilerine” İlişkin Değerlendirmeleri....	130
Şekil 46. Örneklem Grubunun “Ücretler, Benzer Kurumlardaki Benzer Görevlere Verilen Ücretlere Yakın ya da Daha Fazladır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	131
Şekil 47. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Ücretler Çalışanlara Zamanında Ve Eksiksiz Ödenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri	132
Şekil 48. Örneklem Grubunun “Ücret Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri.....	133

ÖNSÖZ

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte yaşananları olumlu ve olumsuz yönleriyle Çanakkale Belediyesi örneğinde açıklamaya çalışılan bu araştırmada bana yardımcı olan değerli hocalarım başta danışmanım Prof. Dr. Huriye ÇATALCA'ya, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı hocalarımdan Doç. Dr. Hamit PALABIYIK, Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÖRÜN, Yrd. Doç. Dr. Hikmet YAVAŞ, Yrd. Doç. Dr. Halil ŞİMŞEK ve İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmam esnasında kaynakları toparlamama yardımcı olan değerli arkadaşım Okutman Bertan AKYOL'a teşekkür ederim.

Ankete katılan ve uygulamamda yardımcı olan Çanakkale Belediyesi çalışanlarına ve bu çalışmada bana yardımcı olan başta Çanakkale Belediyesi Başkanı Ülgür GÖKHAN'a, Belediye Başkan Yardımcısı Remzi YİĞİT'e, Çanakkale Belediyesi Stratejik Yönetim ve Planlama Koordinatörü Hale Evrim AKMAN'a ve Çanakkale Belediyesi Halkla İlişkiler Sorumlusu Özlem ERYİĞİT'e teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan ve beni destekleyen aileme ve eşsiz sabrıyla beni teşvik ederek cesaretlendiren eşim Begüm Göktaş YİĞİTBAŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

GİRİŞ

İnsan, her zaman personel yönetiminin en önemli unsuru olmuştur. Ancak personel yönetiminde meydana gelen gelişmeler, örgütlerin insan unsuruna olan bakış açılarını değiştirmekte yani yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu itibarla da son yıllarda personel yönetiminden insan kaynakları yönetime doğru bir geçiş yaşanmaktadır.

Geleneksel personel yönetiminden daha geniş bir içeriğe sahip olan insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminin eksik ve aksayan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkmıştır.

Bu yeni yönetim anlayışı, özellikle, giderek önemi artan insan ilişkileri konuları üzerine eğilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde; çalışanların motivasyonu, iş tatmini gibi konularda gerekli hassasiyet gösterilmekte, örgüt yönetimi ile çalışanlar karşılıklı olarak birbirine bağlanmaya çalışılmakta, insan ögesi örgütlenmenin merkezinde görülmekte, örgütün veriminin artması için insan kaynağının iyi planlanması ve yönetilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

Giderek bütün örgütlerde önemi anlaşılan insan merkezli bu yönetim biçimi, kamu personel yönetiminin de yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çalıştırdığı insanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının en temel belirleyiciler olduğu görüşü kamu yönetiminde de giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak kamu yönetiminde yeniliklerin yapılmasının oldukça güç ve zaman alıcı olması, bugün kamu personel yönetiminde istenilen değişikliklerin yapılmasını engellemekte, kamu da personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte beklenen düzeyde yarar sağlanamamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi belirlemektir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç bölüm olarak ele alınmıştır. Birinci bölüm “ Yönetim Fonksiyonu Olarak Personel Yönetimi” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde; öncelikle personel yönetiminin tanımı yapılarak, amaçları ve ilkeleri açıklanmıştır. Sonrasında kamu personel yönetiminin fonksiyonlarına ayrıntılı biçimde yer verilmiştir.

İkinci bölüm “Kamu’da Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş” başlığındadır. Burada personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki benzerlikler ve farklılıklar açıklanarak, personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişi gerekli kılan nedenler anlatılmıştır. Sonrasında kamu ve özel sektör personel yönetimi ayrımına yer verilerek aralarındaki benzerlik ve farklılıklar açıklanmıştır. Türk kamu personel yönetiminin temel ilkeleri ve özelliklerine de yer verilerek Türk kamu personel yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Çanakkale Belediyesi Örneği” başlığında olup, burada Çanakkale Belediyesi çalışanları üzerinde konuyla ilgili hazırlanan anket uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 15.0 istatistiksel programında analiz edilerek sonuçlar tablo ve grafikler halinde sunulmuştur.

1. YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK PERSONEL YÖNETİMİ

1.1. Personel Yönetiminin Tanımı

Personel yönetiminin konusu örgüt içindeki insan olduğundan ve yönetimin odak noktasında yer aldığından, öncelikle yönetim kavramı üzerinde durmak gerekmektedir (Tikici, 1994: 1).

Yönetim olgusunda, “yardım”, “yöneltme” ve “işbirliği” kavramları olduğundan yönetim kavramı birden fazla kişiden oluşan kümelerde kendini göstermektedir. Bu sebeple, yönetim “kişilerin ya da personelin ortak çabasının belirli bir amaca yöneltilmesidir” diye tanımlanabilir (Simon vd. 1965: 1).

Personel yönetimine baktığımızda, personel yönetimini dar ve geniş anlamda tanımlamak daha doğru olacaktır, Dar anlamda personel yönetimi, daha teknik bir boyutu ifade etmektedir. Bu anlamda personel yönetimi işe alma, sınav yapma, atama, sicil, yükselme gibi konulardaki bilgi, teknik ve becerilerden ibarettir (TODAİE 2001: 5).

Personel yönetiminin dar anlamdaki tanımlamasından yola çıkarsak, personel yönetiminin belirli kapsamları vardır bu kapsamlar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar, 1) teknik kapsam, 2) idari kapsam, ve 3) davranışsal kapsam olarak karşımıza çıkaktadır.

Teknik kapsamda , örgütteki insan gücünün yönetimde kullanılacak tekniklerden bahsedilir. İdari kapsamda, insan gücü ile ilgili kayıtların tutulması, özlük işleri, büro yönetimi ve dosyalama, istatistiklerin düzenlenmesi, izin işleri gibi konulardan bahsedilir. Davranışsal kapsamda ise, gözetim işlevlerinden bahsedilir (Artan, 1988: 8).

Geniş anlamda personel yönetimi ise, istihdam politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi gibi daha stratejik konulardan ibarettir. Bu bağlamda liyakat sisteminin geliştirilmesi, sosyo – ekonomik değişmelerin toplumsal ve yönetsel sonuçlarının analiz edilmesi, çalışma ilişkileri, verimlilik sorunları ve çalışanların hakları, teknolojik değişmeler karşısında alınacak tavrın belirlenmesi, yönetime katılım sorunları üzerine fikir ve politika geliştirme işidir (TODAİE, 2001: 5).

Bu tanımlamalar bir eksen olarak düşünüldüğünde, eksenin bir ucunda yönetsel boyutu bir diğer ucunda da kuram ve kavramların yer aldığı görülmektedir (Tutum, 1976: 2).

1.2. Personel Yönetiminin Amaçları

Personel yönetimi, örgütün personelinin performansını iyileştirerek, hem örgütsel performans katkısının hem de örgütten elde edeceği yararların ve karşılıkların arttırılmasını amaçlamaktadır (Canman, 1993: 95).

Personel yönetimi, bu amacı gerçekleştirmek üzere örgüt ile üç açıdan ilgilenmektedir. Birincisi, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın seçilmesi, hizmete alınması, yetiştirilmesi, performansına değer biçilmesi, yükseltilmesi ve görevlerinin düzenlenmesi gibi teknik konulardır. İkincisi, personelin örgütsel amaçlara uygun performans göstermesi amacıyla motivasyon sağlayıcı önlemler alarak örgütün değerleriyle personelin değerleri arasında uyumun sağlanması, ücret ve ödüller, görüşme ve danışma mekanizmaları vasıtasıyla personelin örgüte daha faydalı olabilmesi konularıdır. Üçüncüsü ise, işe alınan personelin çalışma koşullarının, iş güvenliğinin, hizmette kalma güvencesinin sağlanması vasıtasıyla çalışana güvence verilmesi gibi durumlardır. Belirtmiş olduğumuz amacı gerçekleştirmede bu hususlar personel verimliliği üzerinde olumlu etki sağlamaktadır (Canman, 1995: 4).

Personel yönetiminin genel bir amacı da örgütün ana hedefine ulaşmasını sağlayacak personel yapısını oluşturmaktır. Bu yapıyı oluştururken bazı personel faaliyetleri kullanılmaktadır. Bu faaliyetler şunlardır (Yüksel, 1990: 11 – 12);

- Personel planlaması; örgütte ihtiyaç duyulan kişi sayısını ve özelliklerini planlamakta, böylece eldeki mevcut potansiyeli göstermektedir.
- İş tasarımı ve iş analizi; örgüte nitelikli elemanların çekilebilmesi için iş tasarımları ve iş analizleri yapılmaktadır.
- Personel bulma; nitelikli aday elemanların ortaya çıkarılması faaliyetidir.
- Personel seçimi; adaylar arasında örgüte en faydalı olabilecek kişinin seçilmesi ve belirli pozisyonlara yerleştirilmesidir.
- Başarı değerlemesi; çalışanın başarısına ilişkin kayıtların tutulması ve gözden geçirilip olumlu görüldüğü takdirde olumlu geri bildirim, olumsuz olduğu takdirde iş başarısını yükseltmek adına yol gösterilmesidir.
- Eğitim ve geliştirme; çalışanların örgüt içinde kendilerine anlamlı bir iş yaşamı kurmalarının ve kariyer geliştirmelerinin sağlanmasıdır.
- Ücret yönetimi; hizmet ve başarıları karşılığında iş görenlere ücret ödemenin yanı sıra ödül de verilmesidir.
- İşçi – işveren ilişkileri; ödemeler ve çalışma koşulları hakkında çalışan grubu ile işveren arasındaki görüşmedir.

- Personel güvenliği ve sağlığı; çalışan grubunun çalışma esnasındaki güvenliği ve sosyal olarak sağlık güvencelerinin sağlanmasıdır.
- Personel yönetimi ve değerlemesi; personel faaliyetlerinin etkinlik ve etkenliklerini geliştirmek için araştırma ve faaliyetlerde bulunulmasıdır.

Personel yönetiminin amacını geniş biçimde açıklamaya çalışırsak, “örgüt içinde çalışanların çeşitli faaliyetler, yöntemler kullanılarak, belirli çizgiye ulaştırılıp örgüt hedeflerini gerçekleştirmektir” biçiminde özetleyebiliriz.

1.3. Personel Yönetiminin İlkeleri

Bir örgütte personel sisteminin özellikleri, personel yönetimi ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına ve bu ilkelerin nasıl uygulandığına bakılarak anlaşılmaktadır. Çünkü personel yönetimi teknikleri ve işlemleri bu ilkeler vasıtasıyla anlam kazanmaktadır. Ayrıca bu ilkeler, hizmete girişten emekliliğe kadar olan her aşamada bir yol haritası niteliğindedir (Yazıcı, 1987: 26 – 27).

Bu yol gösterici ilkeler; tarafsızlık ilkesi, kariyer ilkesi, liyakat ilkesi, sınıflandırma ilkesi, adil ve yeterli ücret ilkesi, uzman kişilere başvurma ilkesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

1.3.1 Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık ilkesi birden çok boyutu olan bir ilkedir, çünkü öncelikle bu ilke “işe alım” ve “çalışma süreci içinde” olmak üzere ikiye ayrıldığı gibi çalışma sürecinde de çalışanın tarafsızlığı ve yönetimin daha doğru bir ifade ile idarenin tarafsızlığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öncelikle personelin işe alımı aşamasından başlayacak olursak alınacak personelin seçiminde yansız davranılmalı, kişinin ideolojik, siyasi, vb. nedenlerden ötürü yeterli olsa dahi alınmaması engellenmelidir. Çünkü bu kişinin daha işe alınmadan önceki tarafsızlık ilkesinin sağlanması bu duruma bağlıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi siyasi amaçlı işe almalar / almamalar ve atamalar / atamamalar tarafsızlık ilkesiyle bağdaşmaz (Ülker, 1997: 8).

Kişi işe alındıktan sonra ilkenin ikinci basamağı olan kişinin örgüt içindeki tarafsızlığı ilkesi göz önüne gelmektedir. Burada ise çalışan personel görevini yerine getirirken hizmetini genele karşı yapmalı, özel olarak çeşitli sebeplerle tarafsızlığı bozacak durumlar oluşturmamalıdır. Ayrıca örgüt içinde çalışan personele karşı da iş veren ya da ita amiri siyasi, ideolojik, vb. nedenlerden dolayı çalışanına yanlı yaklaşmamalıdır.

Bu durumlarda çalışan personelin her hizmet alacak kişiye ya da yönetimin çalışanlarına eşit uzaklıkta olması tarafsızlık ilkesinin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

1.3.2 Kariyer İlkesi

Genel olarak kariyer, yaşam boyu süren bir iş, bir uğraştır. Özgül anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek – yükselmek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar uzanan bir iş, bir uğraştır (Canman, 1995: 18).

Kamu kesiminde ise kariyerin anlamı, devlet memurluğunun kaliteli ve yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette tutmak amacıyla bir meslek haline getirilmesidir (Canman, 1995: 18).

Kariyer ilkesinin temel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Tortop, 1994: 91) ;

- Kariyer ilkesinde, çalışanın hukuksal yapısı kanunlardan ve düzenleyici işlemlerden doğan bir durumla incelenmektedir.
- Kariyer ilkesinde kıdeme, yani memurlukta geçen süreye ve deneyime önem verilmektedir.
- Personelin belirli bir iş kolunda uzmanlaşması öngörülmektedir. Bunu sağlamak amacıyla da hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlere önem verilmektedir.
- Kariyer düzeni kıdem yanında liyakat ve ehliyet de önem vermektedir.
- Kariyer ilkesi, devamlı ilerlemeyi ve yükselmeyi öngören bir ücret düzeninin uygulanmasına olanak sağlamaktadır.
- Çalışan personelin görev ve sorumlulukları personelin niteliğine göre belirlenmektedir.

Kariyer ilkesinin vazgeçilmez bir başka özelliği de, çalışanların sosyal ve parasal haklar açısından güvenceli bir düzene sahip olmasıdır.

1.3.3 Liyakat İlkesi

Liyakat ilkesinin ortaya çıkmasındaki asıl amaç, yönetimin siyasallaşmasını ve siyasal kayırmacılığın önlenmesini sağlamaktır. Bu bakış açısı liyakat ilkesinin temel amacını da bize işaret etmektedir. Liyakat ilkesinde temel amaç; ilgilinin, görevi başarı ile yapabilme gücü olan insanları göreve getirmesidir. Yani çeşitli sebeplerle kayırmacı bir bakış açısı oluşmamalıdır. Böylelikle kamu görevlerine giriş ve hizmet içinde yükseliş, karşılaştırma temeline dayalı olmalıdır. İşe uygunluk yanısıra başarı ölçütüne bağlanmış olan ücret politikası gibi öteki çalışma koşulları da hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunur (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer 2006: 48).

Daha kısa bir özetle liyakat ilkesi, işe, işi yapabilecek olan insanın alınması ile ilgilidir. Bu da iş ile iş yapacak arasındaki uyumdan geçer (Ülker, 1997: 8).

Liyakat ilkesinin gerektirdiği bazı temel esaslar mevcuttur, Bu esaslar şöyle özetlenebilir (Akgüner, 2001: 26 – 28) ;

- Hem hizmete girişte hem de hizmete alındıktan sonra ilerlemelerde, kişinin bilgisi, yeteneği, becerisi ve ehliyeti temel alınmalıdır. Herkesin eşit koşullar ve olanaklar altında katılabileceği nesnel nitelikli sınavlar ve yarışmalar düzenlenmeli ve liyakatı da bu yolla ölçülmelidir.

- Tüm çalışanlara kanun önünde eşitlik ilkesine göre davranılmalı, din, renk, eğitim, milliyet, cinsiyet, medeni durum, yaş, sakatlık gibi sebeplerden ötürü farklı davranılmamalıdır.
- Tüm kamu görevlileri kamu yararı düşüncesine göre hareket etmelidir.
- Çalışan personelin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına özen gösterilmeli; çalışanların görevde kalmaları başarılarına ve yeteneklerine göre saptanmalı; belli bir standarda ulaşmayan personelin görevine son verilebilmeli ve çalışan personelin eğitime ve öğretime önem verilmelidir.
- Çalışanlar kişisel kayırmalara ve siyasal baskılara karşı korunmalıdırlar.
- Memurlar, resmi bilgileri ve belgeleri kanunlar izin verdiği ölçüde açıklamalı, hukuka aykırı davranmamalı, idarenin zararına yol açmamalı, üçüncü kişilere karşı kimi güvencelerle korunmalıdırlar.
- Çalışanlara eşit işe – eşit ücret ödenmeli ve verilen ücretler kişileri memurluğa özendirici ve ödüllendirici nitelikte olmalıdır.

1.3.4 Sınıflandırma ilkesi

Sınıflandırma ilkesi, liyakat ilkesinin işlevselliğine olanak veren ve çalışan işlemlerinin rasyonel olarak gerçekleşmesini sağlayan bir ilkedir (Argon, Eren, 2004: 77). Sınıflandırma ilkesinde devlet, yerine getirdiği kamu hizmetleri ve bu hizmetlerde çalışan personelini, hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman, Özen, 2006: 50).

Sınıflandırma ilkesi vasıtasıyla verilecek hizmetler ile yapılacak görevler arasında denge kurulmaktadır.

Sınıflandırma ilkesi vasıtasıyla, kamu hizmeti türleri ve bunların gerektirdiği nitelikteki personelde aranılacak özellikler belirlenmiş olmakta, aynı statüde bulunan kamu personeli arasında hizmete alma, atama, yükseltme vb. konularda eşitliğin sağlanıp, kişisel kayırmacılığa neden olunmaması gerçekleşmemekte, görevler belirlendiği için kamu personeli olan kişilerin yapacakları görevleri açıkça bilmeleri sağlanmış olmaktadır. (Canman, 2000: 26)

Sınıflandırma ilkesinin düzene yapacağı yararlar ise (Canman, 1995: 24) ;

- Sınıflandırma ilkesi hizmete alımlarda kolaylık sağlamaktadır. Çünkü sınıflandırma, kamu hizmetlerinin özelliklerini, türlerini, görevlilerde aranacak özel ve genel nitelikleri belirlemektedir. Böylece hizmete girişte bir örnek ve liyakat ilkesinin uygulanmasına olanak sağlamaktadır.
- Sınıflandırma ilkesi sayesinde, adil bir ücret sisteminin kurulması sağlanmaktadır.
- Aynı grupta bulunan personele personel işlemleri bakımından eşit uygulama sağlanmaktadır.
- Sınıflandırma ilkesi sayesinde yetkiler, görevler ve sorumluluklar belirginleşmekte, bu sebeple de her personelin ne yapacağı ve kendisinden neler beklendiği önceden bilinmektedir.
- Sınıflandırma ilkesi sayesinde, kamu kesiminde kadroların unvanlarında standardizasyon sağlanmakta, böylece de unvan kargaşası önlenmektedir.

1.3.5 Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Adil ve yeterli ücret ilkesinde, eşit iş yapanlara eşit ücret ödenmesi, ücretin de yapılan işe göre ödenmesi, çalışanın yapmış olduğu iş ile ücret miktarı arasında da denklik olması gerekmektedir (Ülker, 1997: 9).

Adil ve yeterli ücret ilkesi ile çalışanlar psikolojik olarak da rahatlatılmış olacaktır. Çünkü bu sayede yapılanma içinde herkes yaptığı işin karşılığını farklılık göstermeden alacağından çalışanlar emeğinin karşılığını önceden bilecek bu da çalışanları rahatlatacaktır.

1.3.6 Uzman Kişilere Başvurma İlkesi

Yönetici olarak çalışan personel, yerine getirdikleri hizmetlerini, uzman sayılan kişilerle yakın bir işbirliği içinde yerine getirmelidirler. Sınıflandırma ilkesi sonucu, uzmanlık ve deneyim isteyen kadroların bu bilgiye ve deneyime sahip kişiler tarafından doldurulması ve yönetici kadroların belirtilen kişilerle bir uyum içinde ve onların önerilerini dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2006: 53) .

1.4. Kamu Personel Yönetiminin Fonksiyonları

Kamu personel yönetiminin fonksiyonları; a) Kamu personel yönetiminde işe alma, b) Personel yönetiminde eğitim, c) Personel değerlendirilmesi ve yükseltilmesi

d) Kamu personel yönetiminde ücret ve aylık rejimi başlıkları altında incelenmektedir.

1.4.1 Kamu Personel Yönetiminde İşe Alma

İşe alma, organizasyonlarda mesleki yetkinlik ve iş tecrübelerine göre, belirli işlerde çalışacak muhtemel kişilerin aranması ve bu kişilerin kurumda çalışmaya teşvik edilmesi için yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Şenatalar, 1978; 115). İşe alma işlevi süreklilik arz eden bir personel yönetimi işlevidir. Süreklilik özelliği taşıması iş ortamının dinamikliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütler, mal ve hizmet üretimlerini gerçekleştirebilmek için personele ihtiyaç duymaları da bu sürekliliği besleyen en önemli etkidir. Bu bağlamda belirli büyüklükteki gerek kamu gerekse özel yapılanmalar, girdileri üretim ve hizmete dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, alacağı personelin planlamasını en iyi şekilde yapmalıdır (Ülker, 1997: 24). Bu nedenle işe almada yetkili yönetici veya örgütün personel alma politikası ve personel sistemleri hakkında yeterli bilgiyle donatılmış olması gerekir.

1.4.1.1 Personel Alma Politikası

Türk kamu personel kesiminde personel alma işlemleri Devlet Personel Başkanlığınca yönlendirilmektedir. Bu konuyla ilgili yasa 657 sayılı Devlet Memurları Kanununca düzenlenmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları personel gereksinmelerini, bir diğer ifade ile boş kadrolarını sınıf ve derece bildirerek devlet personel başkanlığına bildirmektedirler. Devlet personel başkanlığı da, atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların kurum ve yerlerini

kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel koşullarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak yetkili birimleri, sınav yerlerini ve zamanlarını belirterek, daha başka gerek görülen bilgi ve açıklamalarla, başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün öncesi resmi gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden en az birine veya uygun görülecek diğer bir araç ile duyurur. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekte bulunulduğu durumlarda açılacak sınavın gün ve yeri, yine yukarıdaki koşullara uygun olarak duyurulmaktadır.

Kamu kesiminde istihdam edilmesi için, adayların bazı özel ve genel koşullar sahip olması zorunlu kılınmaktadır. Bu bağlamda kamu kesiminde istihdam edilecek personelin aşağıdaki nitelikleri sağlaması gerekmektedir (Can, Kavuncubaşı, 2005: 132 – 133):

- Türk vatandaşı olmak gerekmektedir.
- Genel olarak 18 yaşını doldurmuş olmak gerekir. Ancak burada istisnai durumlar da mevcuttur ki; bir meslek ve sanat okulunu bitiren adaylar için 15 yaşını bitirenlerle, Türk medeni kanununun 12. Maddesine göre kazai rüşt olanlar devlet memurluğuna girebilmektedirler.
- En az ortaokul mezunu olmak gerekmekte, fakat kadro için istekte ve arzulu adaylar bulunmadığı takdirde de ilkokul mezunları da bu kadrolarda istihdam edilebilmektedir.
- Kamu haklarından mahrum kalınmamış olunmalıdır.
- Ağır hapis ve 6 aydan fazla hapis veya affa uğramış olsalar bile devletin kişiliğine karşı suç işlememiş olunmalıdır. Yüz kızartıcı ve onur kırıcı suçlardan hükümlü bulunmamak gerekmektedir.

- Askerlik görevinin yerine getirilmiş olması veya askerlik çağına gelmemiş olmak, ya da ertelemiş bulunmak gerekmektedir.
- Sağlık bakımından kadro ile ilgili engel taşımamak gerekmektedir.

Tabi bu genel koşullara ek olarak bazı durumlarda da özel koşullar eklenebilmektedir. Bunlara bakacak olursak;

- Eğitim düzeyini gösterir belgeye sahip olmak gerekmektedir.
- Kurumların kendi içlerinde olabilen bazı özel kanun veya mevzuatlarda aranan koşullara uygun olmak gerekmektedir.
- Devlet memurluğu sınavında, bir diğer ifade ile, Kamu Personeli Seçme Sınavı'nda (KPSS) başarılı olmak gerekmektedir.

Bu noktada, kamu personeli seçme sınavı hakkında bilgi vermek gerekirse, 1998 yılında yürürlüğe giren yasa ile, bütün 657 sayılı kanuna tabi çalışmayı düşünen personel için seviye tespit sınavı uygulanmaktadır. Bu sınav üç gruptan oluşmaktadır. Birinci grup; ilkökul ve ortaokul mezunları, ikinci grup; lise mezunları, üçüncü grup; üniversite mezunlarını kapsamaktadır. Bu gruplar hem sınav içeriğini hem de sınava girecekleri kategorileştirmektedir.

KPSS' de başarılı sayılma hususuna geldiğimizde, sınavda yüz puan üzerinden yetmiş veya daha yüksek puan almak gerekmektedir. Yetmiş veya daha fazla puan alanların, aldıkları puanlar ve sahibi oldukları spesifik özellikler, ki bunlara örnek olarak, bilgisayar kullanımı, araç kullanımı, meslek lisesi mezunu olmaları gibi durumlar göz önüne alındığında kadrolara atamaları daha kolay yapılmaktadır. Tabi bu atamalar yapılırken öncesinde güvenlik soruşturması ve sağlık durumları gibi bazı mühim konularda da araştırmalar yapılmaktadır. Bu

koşulları yerine getiren kişi, belirli bir süre memur adaylığı döneminden geçirildikten sonra asli kadroya atanmaktadırlar. Tabi bazı durumlarda, memur adaylığı devresi olmadan asli kadroya da atandığı olmaktadır. Fakat adaylık döneminde adaylara eğitim, staj ve bunun gibi evreler uygulanmakta ve bu süreçte sicil amirleri tarafından olumlu sicil alanların yani başarılı olanların sicil amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile onay tarihinden geçerli olmak üzere asli memurluğa atanmaktadırlar. Bu bağlamda personel almada izlenen genel iki yaklaşım mevcuttur. Bunlar; “hizmete almada merkezi yaklaşım” ve “hizmete almada kurumsal yaklaşım”dır.

Hizmete almada merkezi yaklaşım yönteminde işe alınacak personel, tek bir merkezi organ ya da kuruluş tarafından işe alınmaktadır. Bütün bakanlık ya da kuruluşlar gereksinmelerini önceden personel alımı ile yetkili kuruluşa bildirmektedirler. Yetkili kuruluş sayısına göre bu istekleri yarışma sonucu ile kazanan aday personeli ilgili kuruluşlara yönlendirmektedir. Bu sistem yoğunlukla Kanada ve İngiltere’de uygulandığı bilinmektedir (Tortop, 1999: 38). Ülkemizde de personel alma politikasında yoğunlukla merkezi yaklaşım uygulanmaktadır. Daha çok kadro atamalarında merkezi yaklaşımın uygulandığı ve bu yöntemle de kadroya atanacak kişilerin liyakat sistemine uygun bir şekilde atandığı merkezi sınav, yarışma vb. yöntemlerle yapılmasından kolayca anlaşılabilmektedir.

Hizmete almada kurumsal yaklaşım yönteminde ise, personel alımı ile görevli bir tek merkezi organ bulunmamaktadır. Her bakanlık ya da kuruluş ihtiyacı olan personeli özel kanunları ya da tüzük ve yönetmeliklerinde yazılı usule göre yarışma ya da re’ sen atama suretiyle göreve almaktadır (Tortop 1999: 38).

Devlet memurları kanunu 1965’deki şekli ile merkezi sisteme ve yerinden yönetim sistemine birlikte yer vermektedir. 1984 yılında çıkarılan 243 sayılı K.H.K. ile her kurumda ayrı sınav komisyonları oluşturulması sistemi kabul edilerek merkezi sistemden vazgeçilmiştir (D.M.K. md.49, 50, 51).

Bu iki sisteme bakacak olursak aslında ülkemizdeki kamuda işe alım prosedüründe iki yöntemin de ortak olarak kullanıldığını görebilmekteyiz. Çünkü 1998 yılında yürürlüğe giren yasa ile Kamu Personelini Seçme Sınavı (KPSS) ile sıralamaya tabi tutma yöntemi tam anlamıyla olmasa da merkezi yaklaşımı destekleyen biri durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü; merkez, yani bir diğer deyişle merkezden atamaları yapacak yetkili kurum, alınacak personelin belli bir birikime ve bilgiye sahip olmasını istemekte ve bu yapılan sınavda da başarı gösteren adayları göz önüne almaktadır. Fakat bu merkezi sınav aşamasından sonra ise kurumsal yaklaşım kendini göstermektedir. Çünkü günümüzde birçok kurum, merkezin yapmış olduğu sınav ile yetinmeyip merkezi sınavda başarılı olan adayları kendi özel kanun veya tüzüklerine göre yeniden eleterek ya da mülakat, yazılı veya sözlü sınav vb. yöntemleri de uygulayarak kendi personelini seçme hakkına sahip bulunmaktadırlar.

1.4.1.2 Personel Yönetiminde Uygulanan Personel Sistemleri

Kamu personeli konusunda çeşitli sistemler uygulanmaktadır. Herhangi bir devletin kamu yönetiminde uygulanan personel sistemini belirleyen iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki ülkede geçerli olan siyasal rejim, bir diğeri de devletin yapısıdır.

Günümüzde uygulanan sistemler ise; program – organizasyon personel sistemi, açık – kapalı personel sistemi, işe – kişiye yönelik personel sistemi olarak kendini göstermektedir.

Program personel sisteminde çalışan kişi ancak girdiği iş kolunda görevine devam edebilmektedir. Kişinin çalıştığı iş kolundan başka iş koluna geçmesi durumu söz konusu değildir. Örneğin personel sigorta konusuyla ilgili bölümde çalışıyorsa

daha sonra muhasebe bölümüne geçemez ancak sigorta bölümünde işine ve kariyerine devam edebilir. Yani Kariyer açısından ancak sigorta bölümü içerisinde hareket edebilir (Eryılmaz, 2004: 251).

Organizasyon personel sisteminde önemli olan iş kolu değil, kurumdur. Burada personelin çalıştığı kurumdan başka birimlere geçmesine imkân tanınmamaktadır ya da bu geçiş çalıştığı kurumun iznine tabidir. Bu sistem çalışan personellerin kurumlarını değiştirmesini engelleme amacını gütmektedir (Eryılmaz, 2004: 252).

Açık personel sistemi özü itibarıyla çoğunlukla, özel yönetimlerde uygulanan bir personel sistemi olmakla birlikte bazı kamu kuruluşlarında da uygulanabilmektedir. Çünkü kamu kuruluşları içinde iktisadi amaçlı, ticari esaslara göre çalışan kamu iktisadi teşekkülleri de bulunmaktadır.

Bu sisteme pozisyon ya da kadro sistemi de denilmektedir. Devlet sistemi açısından bakacak olursak da kapitalist ülkelerde karşımıza çıkmaktadır. Sistemin temel özelliklerine gelecek olursak (Öztekin, 1998: 22 – 23):

- Bu sistemi uygulayabilmek için öncelikle tüm görevler, pozisyonlar tüm özellikleriyle, ayrıntılı olarak ortaya konmalıdır.
- Göreve veya kadroya verilecek ekonomik özendiriciler belirlenmelidir.
- Göreve getirilecek personelde istenecek durumlar ortaya konulmalıdır, varsa görevin süresi ve ek görevler belirtilmelidir.
- Göreve getirilecek personel, görev için istenen durumları taşıyanlar arasından yarışma ya da yeterlilik sınavları ile objektif ölçütlerde kurum içi ya da kurum dışı ayrımı yapılmadan seçilebilmektedir.

- Belirlenen göreve getirilen personel sürekli gözlemlenerek, denetlenerek ve pozisyon değerlendirmesi yapılarak, görevi yapabildiği sürece veya görevin devam ettiği süre zarfında o görevde tutulmalıdır.

Bu sistemin en olumlu tarafı, çalışan personelin kendisini sürekli yenileme ihtiyacı duyması ve yüksek performans göstermesidir. En büyük olumsuzluğu ise, çalışanların iş güvencesinden yoksun olmaları ve bu bağlamda da kendilerini tedirgin hissetmeleri sebebiyle zaman zaman performanslarında düşüş yaşanmasıdır (Öztekin, 1998: 23).

Kapalı personel sisteminde kamu kuruluşu, kendi ihtiyaç olan personeli istihdam ettikten sonra belirli kademelerde görev başında veya görev dışında eğiterek, yetiştirerek hiyerarşik anlamda üst kademelere çıkarmaktadır (Öztekin, 1998: 28). İşte bu sistem kendi içinde bir hareketlilik sağladığından da kapalı personel sistemi adını taşımaktadır. Kapalı personel sistemine bazı yönetim bilimciler rütbe ya da kariyer sistemi adını da vermektedirler.

Kapalı personel sisteminin özelliklerine bakacak olursak (Öztekin, 1998: 24 – 25):

- Bu sistemde açık sistemdeki gibi görevler değil görevliler ön plandadır, yani görevlilerin özellikleri önem taşımaktadır.
- Göreve değil, çalışanın kariyerine göre bir takım maddi ve manevi haklar sağlanmaktadır. Bu sağlanan haklar, kariyere sağlandığından o kariyere sahip kişi kariyer ya da rütbe için belirtilmiş görevler haricinde görev yapsa da bu hakları elinden alınmamaktadır.
- Bu sistemde kariyer sahiplerine çok fazla iş güvencesi sağlanmaktadır. Yani çok büyük suç işlenmedikçe hakları ve görevleri ellerinden alınmamaktadır.

- Kamu hem kendi içinde hem de özel sektöre karşı kapalı tutulmaktadır.
- Kamu yönetiminde görevler hiyerarşik bir yapıda piramide benzediğinden, piramidin tepesinin de dar olması sebebiyle, çok az kişinin belirli kademelere yükselme olasılığı bulunmaktadır.

Kapalı sistemin olumlu ve olumsuz özelliklerine gelecek olursak, olumlu özellik olarak en başta bu sistemin kurum içinde uzmanlaşmayı sağlayıcı olacağı, çalışanlara iş güvencesi sağlayacağından verimin artacağı, yükseltmelerin objektif yapılabilmesi durumunda çalışanların kendilerini geliştirip yenileyeceği düşünülebilir. Olumsuz yanlarına bakacak olursak ise, eğer kamu kuruluşu kendi dışındaki kamu kuruluşlarına bir set çekecek olursa, nitelikli, verimli ve etkileşimli üretim yapması güçleşecektir. Bu kapalılık personel yapısına da yansıtacağından, bunun yanında da personelin çalışma güvencesinin de varlığıyla işlerin yavaşlayabilmesi, rahatlık ve rahvet durumu ortaya çıkabilecektir. Ayrıca personel tedariki konusunda dışarıdan eleman alınmadığından, getirilecek makama bazı durumlarda kötünün iyisi yerleştirilebilmektedir.

İşe yönelik personel sistemine kadro sistemi de denilmektedir. Bu sistem yağma sistemine karşıt bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. Bugün Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere, Kanada, Tayland, Ortadoğu, gibi ülkelerde uygulanmaktadır (Stahl, 1971: 51).

İşe yönelik personel sisteminin özelliklerine bakacak olursak; (Tutum, 1979: 36 – 37)

- Hizmete alınacak kişi belirli bir kadroya yerleşmekte ve bu kadronun yetki ve sorumlulukları belirli olmaktadır. Bu pozisyonun gerekleri ise hizmet öncesinde kazanılmalıdır.
- Kariyer sisteminde olduğu gibi aşırı bir hukuksal güvence bulunmamaktadır.

- Sistem, görev, yetki ve sorumluluklarla bunları yerine getirecek kimselerin nitelikleri arasında bir uyum olması gerekmektedir.

Bu sistemin olumlu yönlerine bakacak olursak; çalışanlara daha adaletli bir ücret politikasının uygulanmasına olanak vermekte ve çalışanların uzmanlaşmaya özendirilmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu sistem sayesinde göreve getirilen personelden hemen fayda sağlanmakta, bunun da işe alışma ve bilgilenme süresinde kaybedilecek sürenin faydaya dönüşmesi sağlanacaktır. Olumsuz yönlerine bakacak olursak, bu sistemin güç bir şekilde oluşturulması, pahalı olması ve kurallar bütünü olmasından ötürü esnek bir yapısının olmaması gibi nedenler gösterilebilir.

Kişiyne yönelik personel sisteminin bir diğer ifadesi olarak kariyer sistemi denilebilir. Kariyer sistemi, içinde farklı düzeylerde hizmet mevkileri bulunduran meslek veya hiyerarşik bir şekilde örgütlenmiş bir gruptur.

Kariyer sisteminde, kişi ömür boyu sürecek bir memurluk mesleğine genç yaşlarda girmektedir. Çalışma yaşamı, devletin tek taraflı olarak belirlediği kamu hukuku statüsü kuralları tarafından belirlenmiştir. Bu statü, haklar ve yükümlölükler bakımından kendilerini öteki çalışanlardan ayırmaktadır. Kariyer sistemi, çalışanlarına da ayrı bir güvence sağlamaktadır. Bu sistemde kariyer sistemine tabi olanlar basamakları yavaş yavaş çıkmaktadırlar. Bu basamakları çıkarken edinilen bilgi, beceri ve deneyim esas alınmaktadır. Kariyer sisteminde kariyer mensubunun yaptığı iş, örgütün yaptığı iş olarak görölmektedir. Fakat sistem ile sistem içinde çalışan arasında sıkı bir bağımlılık vardır. Çünkü edinilecek bilgi, beceri ve deneyim sistem içinde edinilmemektedir (Tutum, 1979: 32).

Bu sistemin olumlu ve olumsuz yanlarına bakacak olursak; olumlu yanlarına baktığımızda, sistem örgütte sürekliliği sağlaması açısından önemlidir. Kişiyne meslek edindirmeyi sağlayacaktır. Kişiyne iş güvencesi de sağlayacaktır ki bu da çalışanın verimini arttıracaktır. Ayrıca bu sistemde meslek içinde yükselme düzenli olduğundan çalışan daha motive olacaktır. Bu sistem ile ortak değerler ve ilkeler

oluşup, bu ilkelere sıkı sıkıya bağlanma gerçekleşmektedir. Bu da örgütün ve kurumun daha güçlü olmasını sağlayacaktır (Tutum, 1979: 33).

Bu sistemin getirebileceği olumsuzluklara bakacak olursak, teknolojinin hızla gelişmesi ile uzmanlaşma çok fazla önem kazanacaktır. Fakat bütün mesleki hayatını geniş kariyer grupları içinde yer alarak yaşayan bir kişinin belirli bir konuda uzmanlaşması güçleşebilecektir. Kariyer güvencesi bazı durumlarda olumsuzluk da doğurabilmektedir. Çünkü güvence çalışanlarda rahatlığa neden olabilmektedir. Bu da çalışma ortamında ve yapısında aksamalara sebep olmaktadır. Sistemin dışı kapalı yapısı, sistemin ve örgütün dış dünyadan kopmasına da zaman zaman neden olabilecektir. Ayrıca sistem değişikliklere yatkın olmadığından konjonktürü takip etme ve personel değişimi konularında da olumsuzluklar getirebilecektir (Tutum, 1979: 33 – 34).

1.4.2 Personel Yönetiminde Eğitim

Sözlük anlamı olarak eğitim, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesi şeklinde tanımlanmaktadır (Eğitim terimleri sözlüğü 1974: 61). Personel eğitimine baktığımızda ise, herhangi bir sektör ayrımı düşünülmeden maaş ve ücret karşılığında bir göreve getirildikten sonra verilen eğitim olup, üretilen mal ya da hizmette emek faktörüne düşen bölümün prodüktif değerini arttırmaya yönelik, bilgi, beceri ve davranışların kazanılmasını amaçlayan bir süreçtir (Tanyeli, 1970: 9).

Eğitim denildiğinde, insanları aynı davranış modelleri içine sokmak, tekdüze hale getirmek değil, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmanın yanında farklılıkların farkına vardırarak ve saygı duymak anlaşılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 75). Bu bakış açısıyla baktığımızda kamuda eğitim işlevi, çalışanların sorunları

çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlama, kamu politika ve süreçlerini anlama ve kavrama becerilerini geliştirmeye yöneliktir. Eğitim işlevi, personel yönetiminin kişisel ve mesleki bakımdan gelişmeyi sağlayan, örgütsel etkinliği arttırmayı hedefleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 151).

Türk kamu yönetiminde personel eğitimi işlemleri, personelin adaylık döneminde başlayıp, gerektiğinde istihdam süresince devam etmektedir (Can, Kavuncubaşı, 2005: 206). Devlet memurları yasasının 214 – 225 sayılı maddeleri çalışanların yetiştirilmesi ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. Kamu personelinin hizmet içi eğitimi, çalışanların yetiştirilmesini, verimliliğinin artırılmasını ve ileride alacağı görevlere hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu hizmet içi eğitimin yurt içi ve yurt dışı programlarının hazırlanması ve uygulanmasına yol gösterici olma ve eğitimleri eşgüdümleme ve denetlemeyle yükümlü olan kurum Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'dır. (md. 220). Devlet personel başkanlığı, doğaldır ki, bütün kamu birimlerine yetişemeyeceğinden, kamu personelinin eğitimi için her kurumda “eğitim birimi” kurulmasını öngörmektedir. Birden çok birimi içeren kurumlarda ise, “merkezi eğitim” birimi kurulması öngörülmektedir (md 215). Eğitim etkinlikleri, ilgili kurum ile birlikte başbakanlık devlet personel başkanlığının hazırlayacağı yönetmelikler çerçevesinde yürütülmektedir (Akgüner, 2001: 95)

Kamu personeli çalıştıkları alanlarla ilgili kurumlarda ya da eğitim merkezlerinde yetiştirilmek veya eğitilmek üzere yabancı ülkelere de gönderilebilmektedir. Yurtdışına giden kamu personeline devlet memurları kanunun 79. Maddesinde düzenlenen “bilgilerini arttırmak için yabancı ülkelere gönderilen memur” statüsü ve hükümleri uygulanmaktadır (Akgüner, 2001: 96).

1.4.2.1 Hizmet Öncesi – Hizmet İçi Eğitim

Geçmişte kamu kuruluşları aradıkları personeli iş piyasasında bulabileceklerine ve daha önceden, hizmete girmeden önceki eğitimin gereksiz olduğuna inanılırdı (Tortop, 1999: 242 – 243). Fakat günümüzde hizmet öncesi eğitime büyük önem verilmektedir. Hizmet öncesi eğitim olarak üniversiteler, stajlar, işe alınmadan önce verilen eğitimler örnek olarak gösterilebilmektedir.

Günümüzde üniversite ve yönetimin vermiş olduğu eğitimlerin eksikliklerini tamamlamak ve yeni gelişmeler karşısında kamu yönetiminin artan ihtiyaçlarını gidermek için ve her iki sistemin yararlı yönlerini birleştiren bir yöntem bulunmaktadır. Bu yöntem ise “uygulama okulları”dır.

Uygulama okullarına, öğretim üyeleri, idareden ve üniversiteden atanmaktadır. Bu okullardaki öğrenciler birer stajyer memurdurlar. Ücretlerini her ay alırlar. Okulu bitirdiklerinde, mesleki yetersizlik durumu söz konusu olmadığı takdirde bir memurluk garantisi verilmektedir (Tortop, 1999: 243).

Hizmet içi eğitim genel anlamıyla kişinin kuruma girdikten sonra almış olduğu eğitimidir. Yapılan bir araştırmaya göre, hizmet içi eğitim düzenleyen kurumların başında KİT’ler gelmektedir. Bunları, genel bütçeli kurumlar, üniversiteler ve katma bütçeli kurumlar izlemektedir (Pehlivan, 1995: 118).

Hizmet içi eğitimin 3 amacı vardır (Mehtap projesi, 1966: 92);

- Memurun yapmış olduğu işi daha iyi bir şekilde yapmasını sağlamak, verimini arttırmak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak ve geliştirmek,
- Memura, daha üst görevlere geçebilmesi için yeterlilik kazandırmak

- Memurların çalışmakta oldukları kurum ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu bir şekilde değiştirmek

Hizmet içi eğitim etkinlikleri genellikle dört şekilde yürütülmektedir; “kurumsal eğitim”, “kurumlar arası eğitim”, “iş başında eğitim” ve “iş dışında eğitim”.

1.4.2.2 Kurumsal - Kurumlar Arası Eğitim

Kurumsal eğitimler, ya eğitim birimleri ya da eğitim merkezleri tarafından verilir. Her kurumda, yetiştirme etkinliklerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle yetkili eğitim birimi kurulmaktadır. Birden çok birimi bulunan kurumlarda ise bunlardan birisi merkezi eğitim birimi olarak görev yapmaktadır (Akgüner, 2001: 97).

Eğitim merkezleri ise, kurumun kendi eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere oluşturulabilir. Eğitim merkezleri, ister kendi eğitimcilerini kendisi oluşturabilir, isterse de çeşitli yollarla eğitimciler aracılığıyla eğitim faaliyetini devam ettirebilir.

Kurum içi açılan eğitim merkezlerine, ayrıca devlet personel başkanlığının önerisi ve bakanlar kurulu kararı ile, kurumlar arası nitelik de kazandırılabilir. Türkiye’de bugün itibarıyla bu nitelikte iki eğitim merkezi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, devlet memurları yabancı diller eğitim merkezi yönetmeliği çerçevesinde eğitim yapan, “Yabancı Diller Eğitim Merkezi” ikincisi, ise 1958 tarihinde 7163 sayılı kanunla kurulan “Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)” dir. Enstitü bir yandan genç kamu görevlilerine akademik ve bilimsel eğitim

verirken, diğer yandan idarenin uzmanlık alanları için idareye nitelikli personel yetiştirmektedir.

1.4.2.3 İş Başında – İş Dışında Eğitim

İş başında eğitim yönteminde adayın kendi işinin başında yetiştirilmesi durumu söz konusudur. Eğer iş başında eğitim uygulanması durumu söz konusu ise bu tür eğitim dört aşamada gerçekleştirilmektedir (Miner, 1973: 63);

- Birinci aşamada personelin iş başında eğitime hazırlanması gerekmektedir. Bu aşamada personelin öncelikle gerginliğinin giderilmesi sağlanır. Personele neden bu eğitimin verildiği anlatılır. Personele eğitimle ilgili motive edici ve ilgi uyandıracak şeyler yapılır ve personelin hali hazırdaki bilgisi ölçülür.
- İkinci aşama, yapılacak işlerin gösterilmesidir. İş gösterilirken ürün için örgüt tarafından istenen nicelik ve nitelik özellikleri açıklanmaktadır. Önce yavaş yavaş gösterilen iş, ardından hızlı bir şekilde gösterilerek dikkat edilmesi gereken yerlere vurgu yapılmaktadır.
- Üçüncü aşamada gösterilen iş bizzat çalışana yaptırılmaktadır. Personel, gösterilen işi yavaş yavaş yapmaya başlar ve yaptığı işlemleri eğiticiye açıklar. Bu süreçte yapılan yanlışlar o anda düzeltilebilir ve hataları, yanlışları, eksiklikleri çalışana anlatılır.
- Dördüncü aşamada ise, yaptırılan işlerin eğitici tarafından bizzat işin yapılması sırasında izlenmesi durumu söz konusudur. Fakat burada zamanla eğitimci gözlemci konumuna geçtiğinden, gözlemlerini yavaş yavaş çalışanın hissetmeyeceği düzeye çekmektedir ve iş zaman zaman nitelik ve nicelik

yönünden kontrol edilmektedir. Bütün bu aşamalar geçtikten sonra ise, başarılı işler takdir edilmeli, personel beklenen standartları tutturana kadar özendirilmelidir.

İş dışında eğitim, kişilerin işlerini fiilen yaptıkları çalışma ortamları dışında, kurum içi ya da kurum dışı yerlerde yapılan eğitimidir. Yapılan mevcut işin dışındaki diğer birimler ile ilgili bilgiler ve gerçekleştirilebilecek yenilikler, farklılıklar, iş başında eğitimden ayrı olarak iş dışında eğitim yöntemiyle verilebilir (Halmer, 1966: 57). Kamuda iş dışında eğitim teknikleri genelde tercih edilmese de günümüzde insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte daha yoğun kullanılan bir eğitim şekli olmaktadır.

1.4.3 Personel Değerlendirmesi ve Yükseltilmesi

Personel performansının değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucuna göre yapılan yükseltmeler personel yönetiminin önemli unsurlarındandır.

1.4.3.1 Personel Değerlendirmesi

Personel değerlendirilmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne kadar iyi yaptığını belirlemeye yarayan bir süreçtir. Personel değerlendirilmesi amaçları olarak baktığımızda karşımıza iki husus çıkmaktadır. Bunlar değerlendirme ve geliştirmedir. Değerleme amaçlarında ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, terfi, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilenilmektedir. Geliştirme amaçlarına bakacak olursak; yöneticilerin geliştirilmesi, başarının daha geliştirilmesi,

geri bildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilenilmektedir (Schuller: 237 – 238).

Kamu personelinin değerlendirilmesi, personelin bir yıl içindeki tutum ve davranışlarının, kabiliyetlerinin, görevlerindeki artı değerlerin, verimliliklerinin idarece izlenip ölçülmesi şeklindedir. Kamu personelinin değerlendirilmesi memurun görev yerinin değiştirilmesi, mesleki bakımdan yükselmesi açılarından da önem taşımaktadır. Ayrıca memurun bu bir yıllık sürelerde yapmış olduğu eksiklikleri ve hataları da diğer dönemde düzeltmesi için bir yol göstericidir (Akgüner 2001: 160).

Devlet memurları kanununda değerlendirmenin amacı şu şekilde belirtilmiştir (md 111). Buna göre değerlendirme, kamu personelinin yeterliliklerinin saptanması, kademe ilerlemelerinde, derece yükseltmelerinde , emeklilik işlemlerinde ya da görevle ilişkisinin kesilmesinde temel dayanak olmaktadır. Bu sebeptendir ki her memurun çalıştığı yerde bir kaydı yani memur kütüğü ve sicil dosyası bulunmaktadır. Memur olarak atanan personelin kaydedildiği ve kurum tarafından kaydı tutulan memur kütükleri içinde her memura ayrı sayfa verilerek kaydı tutulmaktadır. Kütüğün her sayfasında memur ile ilgili genel bilginin yanında işe başlama ve işten ayrılma tarihi ile nedeni gibi bölümler yer almaktadır. Bu kütükler kurumda özlük işleri ile uğraşan personel dairesince saklı tutulmaktadır. Sicil dosyasına geldiğimizde ise, her kamu personeli için tutulan ve sicili üstlerince düzenlenen gizli raporlar, tutanaklar, belgelerle vb. oluşturulan dosyadır. Her kurumun sicil raporları vermeye yetkili organı, devlet personel başkanlığının görüşü alınarak çıkarılacak özel bir yönetmelikle belirlenmektedir (Akgüner, 2001: 159 – 160).

Personel değerlendirmesinde kurum için stratejik öneme sahip amaçlar da mevcuttur. Bunlara bakacak olursak; (Can, Kavuncubaşı, 2005: 170)

- Personel değerlendirmesi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir.

- Personel değerlendirmesi, devamlı olarak çalışan personeli isteklendirmekte, personelin daha etkili ve verimli olabilmesi için eksik yönlerinin tamamlanırılmasını sağlamaktadır.
- Personel değerlendirmesi sonuçları, personelin başarıyla doğru orantılı bir ücret ve ödöl almasını öngörmektedir.
- Personel değerlendirmesi ile daha yoğun ve sorumluluk isteyen işler için gereken personeli belirlemede ve personeli bu iş için hazırlama hususunda yardımcı olmaktadır.
- Personel değerlendirmesi, personelden beklentileri de göz önüne çıkarmaktadır.
- Personel değerlendirmesi, yaptıkları işlerdeki başarıların geri bildirim yoluyla kendilerine ulaştırılması sonucunda personelin başarı motivasyonlarını da arttırmaktadır.
- Personel değerlendirmesi, örgütteki personel planlamasına kılavuzluk etmektedir.
- Personel değerlendirmesiyle, hiyerarşık bakımdan ast – üst ilişkisi gelişmekte, bu da ast – üst ya da aynı kademedeki çalışanlar arasındaki güveni arttırmaktadır.

Yapılan personel değerlendirmesi sonucu personele olumlu rapor verildiği takdirde personel kanuni mevzuata uygun bir şekilde yükseltilebilecektir.

1.4.3.2 Personel Yükseltilmesi

Yükselme diğer bir ifade ile terfi, bir çalışanın yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir göreve geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Tortop, 1999: 121). Genelde çalışanın ücretlerindeki aylık artışı yükselme deyimi olarak ifade etsek de, aslında yükselme çalışanın yetki ve sorumluluk artışıdaki durumdur ki, çalışan personelin yetki ve sorumluluğu arttıkça aldığı ücret de artacaktır. Yükselme, yönetim açısından çalışan personelin daha verimli halde çalışacağı bir yerde kullanılmasıdır. Çalışan için ise yükselme çok önemli bir durumdur, çünkü yükselen personelin hem motivasyonu ve kuruma aidiyeti artacak hem de kendine güveni ve prestiji artacaktır.

Yükselmelerin önemi kuşkusuz bilinmektedir. Fakat yükselmeler çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır ki bu hususta 5 yöntem üzerinde yoğunlukla durulmaktadır (Tutum, 1974: 182);

- Tecrübe ve öğrenim durumlarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi
- İşteki ve çalışma performanslarındaki durumların karşılaştırılması ve değerlendirilmesi
- Deneme yöntemiyle, çalışana geçici olarak süre tanınır ve denenir; başarılı olduğu takdirde de personel atandığı yerde kalıcı olur.
- Sınav gibi yöntemlerle yani nesnel yöntemlerle beceri ve yeteneklerin ölçülmesi şeklinde
- Kıdeme bakılarak yükseltmeler yapılabilinmektedir.

Tabi yöntemlerden teki yalnız başına göz önünde tutulabileceği gibi birden fazlası hatta hepsi de aynı anda göz önüne alınarak yükseltmeler yapılabilir.

Yükselmenin türlerine bakacak olursak, 3 tür karşımıza çıkmaktadır, bunlardan ilki, kademe ilerlemesidir. Kademe ilerlemesi, memurun yetki, görev ve sorumluluklarında bir artış olmadan aylığındaki ücret artışını belirtmektedir. Bunun için çalışanın olumlu sicil alması yeterlidir. Bu yükselme belirli sürelerle ki genel itibariyle her yıl otomatik olarak gerçekleşen bir işlemdir. İkinci yükselme türü ise, derece yükselmesidir. Derece yükselmesinde de, memurun, görev, yetki ve sorumluluklarında bir artış söz konusudur. Bu artışla birlikte çalışan personelin aylığına da bu artış yansıtılır. Yine bu yükselme için de olumlu sicil, belirli bir süre ve sınav ya da seçme gibi koşulların varlığı söz konusudur. Yükselme türlerinden en sonuncusu ise, sınıf yükselmesidir. Sınıf yükselmesinde bir alt sınıfta, örnek vermek gerekirse, büro hizmetleri sınıfından yönetici sınıfına geçmek sınıf yükselmesine bir örnektir (Tutum, 1974: 181 – 182).

Kamu personel kanununda, devlet memurları için yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde hareketlilik belirtilmiştir. Bunlardan ilki kademe ilerlemesi, bir diğeri ise derece yükselmesidir. Devlet memurlarının kademe ilerlemesinin sağlanması için yasada (md. 64) şu koşulları sunulmuştur. (Canman, 1995: 170)

- Bulunduğu kademedede en az bir yıl çalışmış olmak
- O yıl içinde olumlu sicil almak
- Bulunduğu derecede ilerlenebilecek bir kademedede bulunmaktır.

Devlet memurları kanunun “derece yükselmesinin usul ve şartları” başlıklı 68/A maddesinde derece ilerlemesi şu şekilde belirtilmiştir (Canman 1995: 171).

- Üst dereceden boş bir kadronun bulunması gerekmektedir

- Derecesi içinde en az 3 yıl ve bu derecenin 3. Kademesinde 1 yıl bulunmuş olunmalıdır.
- Kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri, özellikleri barındırmış olunmalıdır.
- Sicil açısından üst derecelere yükselebilecek durumda bulunmalıdır.

1.4.4 Kamu Personel Yönetiminde Ücret ve Aylık Rejimi

Ücret kavramı çok yönlü bir kavramdır. Ücret ekonomik ve toplumsal yaşamın tüm yönlerini etkilemektedir. Ayrıca ücretler, mikro düzeyde, emeği karşılığı çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir kavram olarak, makro düzeyde ise, endüstrinin gelişmesine etkide bulunan, ulusal gelirin çeşitli taraflar arasındaki dağılışı biçimini, yani o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Zaim 1981: 182).

Ücret en basit tanımıyla memura hizmeti karşılığı ödenen paradır (Tortop 1993: 108). Fakat ücret kavramını kendi amaç ve doğrultularında farklı biçimlerde tanımlayanlar da bulunmaktadır. Ekonomik açıdan ücret tanımlaması yapanlar, ücreti bir mal ya da hizmetin üretimi için gereken emek faktörüne ödenen bedel olarak belirtirken, hukuki açıdan tanımlayanlar, iş görenle işveren ilişkilerinde daima ön planda yer alan, bu niteliğinden ötürü de çift taraflı bir akit oluşturan bir olgu olarak tanımlar. İş gören açısından tanımlama yapanlar ise, kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçülerde güvence altına alabilecek, fiziksel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak aldığı para olarak tanımlamaktadırlar. (Tikici, 1994)

Ücret sisteminin etkinliğinin yararlarına bakacak olursak (Hestwood, 1979: 14);

- Nitelikli personeli işletmeye çekmektedir
- Mevcut personeli muhafaza etmeye yaramaktadır.
- Ücret eşitliği sayesinde iç ve dış eşitlik sağlanmaktadır
- Beklenen davranışlar ödüllendirilmektedir.
- Maliyetler kontrol altında tutulmaktadır
- Yasal yükümlüklere uyulmaktadır.

Yukarıda saydığımız faydaları kısaca açıklamak gerekirse; ücret sistemi iyi bir şekilde planlanır ve ücret düzeyi piyasa koşullarına uygun hale getirilirse nitelikli personel hem kurum içinde muhafaza edilebilir, hem de nitelikli personel kuruma çekilebilir. Ücret yönetiminin önemli bir yönü de eşitliktir. Burada iki kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki iç eşitlik, bir diğeri ise dış eşitliktir. İç eşitlik dediğimizde, kurum içi ücret adaleti aklımıza gelirken, dış eşitlik dediğimizde ise, diğer kurumlarda benzer işi yapan çalışanla eşit ücret alınması anlaşılmaktadır. İyi bir ücret sisteminde verimli personel çalışmalarına göre ücret bakımından ödüllendirilmektedir. Bu ödüllendirmeler önce kuruma maliyet olarak görünürse de daha sonra çalışan personelin motivasyonunun ve aidiyetinin artması sonucu çıktılar şeklinde geri dönecektir. Sistematik bir ücret sisteminde eksik veya fazla ödemeler durumu da söz konusu olmamaktadır. Ayrıca son olarak iyi bir ücret sisteminde ücretler ve maaşlar belirli bir hukuki prosedüre bağlı bulunmaktadır.

1.4.4.1 Ücretlendirme İlkeleri

Kamu personel yönetiminde ücretleme etkinliğinin, istenilen amaçlara hizmet edebilmesi için bazı ilkelere göre oluşması gerekmektedir. Bu ilkelere bakacak olursak (Artan, 1981: 83; Alpay, 1980: 38 – 39; Kreps, Fadenilhe, 1973: 24 – 25);

- Eşit işe eşit ücret ilkesi; bu ilkeye göre, çalışan personele ödenen ücret ile işlerin değeri arasında uyum olmalıdır ve aynı mahiyetteki işleri hangi çalışan personel yaparsa yapsın aynı ücreti almaktadır.
- Dengeli ücret ilkesi; personele verilen ücret personelin yaşam standardını düşürmemeli hatta yaşam standardını arttırırken, kurumun da maliyetlerinin artmasına sebep olmamalıdır.
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi; personele verilen ücretin çalıştığı bölge veya kurumda geçerli ücret düzeyinde olması gerekmektedir. Yani personel çalıştığı örgütte kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğuna inanmalıdır.
- Yükselmeye ücret artışı sağlanması ilkesi; personel, bir üst makama geçtiği durumlarda bu yeni görevinde aldığı ücret daha yüksek olmalıdır. Yani bir ast bir üstten daha fazla ücret almamalıdır.
- Bütünlük ilkesi; kurumda çalışan tüm personeli kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.
- Nesnellik ilkesi; kurumda yakınlık, düşmanlık gibi sebeplerle personele verilecek ücretin artışı veya azalışı durumu söz konusu olmamalıdır. Ücret tarafsız olarak bütün çalışanların hak ettiği ölçüde kayırmacılığa, düşmanlığa neden olmayacak şekilde ödenmelidir.

- Esneklik ilkesi; kurum içinde uygulanan ücret politikası değişen şartlara uyum sağlayabilecek şekilde olmalıdır.
- Açıklık ilkesi; uygulanan ücret politikası kurum içindeki herkes tarafından anlaşılır olmalıdır. Uygulanan ücret programının yapısının hesaplamaları kolayca anlaşılmalıdır.
- Uzlaşım ilkesi; ücret politikasındaki ücret düzeyleri bilimsel yöntemlerle belirlenmeli, belirlenen yöntemler taraflarca tartışıldıktan sonra uygun görüldüğü takdirde uygulamaya konmalıdır.
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi; doğrudan ve dolaylı personel giderlerini denetleyecek olan iş görme düzeylerini saptamak ve standart birim maliyete bağlı bir şekilde ücretlerin genel maliyetler içerisindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemek gerekmektedir.

1.4.4.2 Kamu Personel Yönetiminde Ücretleme

Kamu yönetiminde 657 sayılı devlet memurları kanununda, memurlara ödenen aylık, memurlara hizmetleri karşılığında kadroya dayanılarak, ay itibarıyla verilen para olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde kamu kesiminde uygulanan aylık rejimi ise dört farklı ödemedan oluşmaktadır. Bunlar ise, aylık, ek göstergeler, yan ödemeler ve sosyal hak niteliğindeki ödemelerdir (Tutum, 1979: 92).

Aylık, ana ücreti belirtmektedir. Ödeme sisteminin en önemli ögesini oluşturan aylık, genel gösterge tablosundaki rakamların, devletin her yıl saptayacağı maaş katsayısıyla çarpılması sonucu bulunan ücrettir (Can, Kavuncubaşı, 2005: 252).

Yan ödemeler, günümüzde ücret kavramında ağırlığını hissettirir konuma gelmiştir. Yan ödemeler, iş güçlüğü zammı, iş riski zammı, teminindeki güçlük zammı, mali sorumluluk tazminatı, makam tazminatı, tam gün ödeneği, gibi ödemelerdir. Nitelikteki ve çalışma koşullarındaki güçlük, sağlık ve hayati tehlikeler, personelin sağlanmasında, görevde alıkonmasında, belirli yerlerde istihdam edilmesinde güçlük bulunması durumları yan ödemeler konusunda ölçüt olmaktadır (Canman, 1995: 196).

Ek göstergeler, aylığın eki niteliğinde, aylık gibi çalışana bağlı olarak yapılan ödemeler olup, bu ödemelere hak kazanacak kadro ve unvanları belirleme yetkisi bakanlar kuruluna aittir. Görevin önemi görevlinin sorumluluğu ve niteliği, görev yerinin özelliği, hizmet süresi ve eğitim düzeyi gibi hususlar göz önünde bulundurularak en yüksek dereceli devlet memuru aylığının brüt tutarının belirli oranlarında, personelin sınıfına göre, özel hizmet tazminatı, mülki idare amirliği hizmetleri tazminatı, denetim tazminatı, adalet hizmetleri tazminatı ödenmektedir. (Can, Kavuncubaşı, 2005: 253).

Sosyal yardım ödemelerine baktığımızda ise, bu yardımların bazıları her ay ödenirken, bazıları ise belirli dönemlerde ödenmektedir. Her ay ödenenlere örnek verirse, lojman tazminatı, aile yardımı, çocuk yardımı vb; belirli zamanlarda yapılan sosyal yardımlara örnek vermek gerekirse, doğum yardımı, ölüm yardımı vb. dir.

Bütün bu ödemelere baktığımızda kamu personelinin aylık ücreti taban aylığı, kıdem aylığı, gösterge aylığı, yan ödemeler, ek göstergeler ve sosyal yardımların toplamından emekli kesenekleri, zorunlu tasarruf kesintileri, damga vergisi, gelir vergisi ve diğer kesintiler çıkarıldıktan sonra personelin aldığı net ücret ortaya çıkmaktadır.

2. KAMU'DA PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

21.yy'da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Klasik personel yönetimi, organizasyonun mevcut personelinin yönetimini konu alırken, insan kaynakları yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate alır.

Personel yönetimi olgusu uzun yıllar işletmelerin temel işlevleri arasında yer almış ancak özellikle 80'li yıllardan sonra olgu yerini İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'ne bırakmıştır. Gerçekte İKY, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilmekle beraber, günümüzde personel yönetimini aşmış bir disiplin olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 3).

Tabi ki personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir (Yüksel, 1998: 9).

İnsan Kaynakları departmanları giderek klasik personel yönetiminin yanı sıra performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirme gibi stratejik İnsan Kaynakları konularına odaklanmaya başlamıştır. Personel yönetiminin uygulama alanında daha çok günlük sorunlar ve uygulamalara yoğunlaştığı görülür. İnsan Kaynakları Yönetimi ise iş ortamındaki insana yönelik bütün çalışmaları kapsamına almıştır. İnsan yönetimi hiç de kolay değildir. Hele kendine özgü fiziksel, duygusal ve zihinsel yönleri göz önüne alındığında, anlaşılması ve yönetilmesi en zor olan kaynaktır. Ancak insan, diğer doğal kaynaklar (petrol, kömür vb...) gibi tüketilen bir kaynak olmayıp, üreten ve değer katan bir varlıktır. Bu zor kaynağın etkin yönetilmesi durumunda o organizasyonun ulaşacağı başarı düzeyi her zaman beklenilenin çok daha üzerinde olmaktadır. İşte insan kaynakları yönetimi buna odaklanmaktadır (Selçuklu, 2005).

Türk kamu yönetiminde de uygulanan personel yönetiminin genelde organizasyon ve birey arasındaki teknik ilişkileri düzenleyen ve organizasyon ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları arasında bir nevi uzlaşma sağlayan, işgücü maliyetini minimize etmeyi amaçlayan yapı insan kaynakları yönetimi ile değişime uğramıştır (Büyükuslu, 1998: 75, 76).

İçinde yaşadığımız çağda birey ve toplum yaşamının bağımsız değişkenlerinde biri olarak algılanması gereken, yönetim sisteminin odak noktasında yer alan ve örgütlerin de en önemli ögesi olan insan kaynağının sorunlarına ussal, insancıl, haktanır ve tümleşik bir yaklaşımla eğilmeyi amaçlayan yapı insan kaynakları yönetiminin de temelini oluşturmaktadır (Canman, 2003: 15) ve tüm dünya da olduğu gibi Türkiye’de de teknolojik düzeyin yükseltilmesi, nitelikli mal ve hizmet üretilmesi ve verimliliğin sağlanması öncelikli olarak insan kaynaklarının kalitesinin arttırılması ile mümkündür (Başboğaoğlu, 1999: 31).

2.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar – Benzerlikler

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yerini alan daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşen bir yönetim anlayışıdır. Bazı uzman ve araştırmacılara göre insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden farklı bir yönetim değildir, ancak pek çok uzman ve araştırmacı insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden oldukça farklı olduğunu ileri sürmektedir (Acar, 1999: 5).

Bu iki yönetim anlayışı benzer noktalar taşımakla beraber, esasen birbirlerinden önemli ölçüde ayrılmaktadırlar.

2.1.1 Benzerlikler

Personel yönetimi anlayışı sadece personel departmanının işlev ve politikalarına yönelik çalışmalara önem verirken insan kaynakları yönetimi, tüm örgütün işleyiş yapısıyla çalışanından yöneticisine kadar ilgilenir. Personel faaliyeti bir yönetim işlevi olmasına rağmen yalnızca bu işlevle açıklanamaz, çünkü kaynak söz konusu olduğundan bu işlevden daha üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır. Personel Yönetimi yaklaşımı çoğulcu ve faydacı (pragmatik) dır, buna karşılık insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir. Personel Yönetiminin etkinliğini, personel departmanının önceden belirlenmiş politikaları ne kadar başarıyla uyguladığı değil, örgütün ulaştığı başarı düzeyi gösterir (Yüksel,1998: 9). İşte bu yüzden personel yönetimi anlayışının geleneksel yapısına insan kaynakları yönetimi ile yeni bir nefes gelmektedir.

İKY ile personel yönetimi arasındaki benzerlikler şu şekilde sıralanabilir (Yüksel, 1998):

- Her ikisinin stratejisi de örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.
- Her ikisi de, eylemci birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu, personel işlevinin, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder.
- Personel yönetiminin değerleri ile en azından İKY'nin esnek açıklamaları "bireye değer verme" noktasında özdeştir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme, bireyin yeterlik derecesinin artırılması amacıyla geliştirilmesi. Böylece, hem bireylerin iş doyumları, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur.
- Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişen örgütsel gereksinmelere uyum sağlayabilir.
- Eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlenmektedir.
- İnsan kaynağı yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de, çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir.

2.1.2 Farklılıklar

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi, birbiriyle tamamen zıt kavramlar değildir. Her iki kavram arasında yukarıda özetlendiği gibi bir takım

benzerlikler bulunmakla birlikte personel yönetimi ile İKY arasında farklılıklar karşılaştırmalı olarak tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000: 11).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramları arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir; personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi, kaynak merkezli olduğu için tüm örgütün insan kaynakları gereksinimleri ile ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi etkinlikleri üst düzeyde yönetimin merkezinde yer alır. Personel yönetimi, çoğulcu ve faydacı (pragmatik) iken, insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir. Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştiremediği çalışanların örgüte bağlanması sorununu insan kaynakları yönetimi çözümleyebilmektedir. Personel yönetiminin başarısı, belirlenmiş politikaları gerçekleştirme kriteri ile ölçülürken, insan kaynakları yönetiminin başarısı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir. Bir diğer önemli farklılık da, her iki yaklaşımın yöneldiği çalışan grubu ile ilgilidir. Personel yönetimi sadece çalışanlarla ilgili iken, insan kaynakları yönetimi çalışanlar arasında örgütteki tüm yöneticilerle de ilgili olmaktadır (Armstrong, 1996: 154).

Aslında personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımları birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Bu nedenle de ikisi birlikte kullanılmalıdır. Stratejiler, personel politikaları ve işlevsel faaliyetleri birbirleriyle en iyi şekilde uyumlaştırabilmek için insan kaynakları fonksiyonu, firma stratejilerinin personel politikalarına dönüştürülmesi, daha sonra da bu politikaların fonksiyonel düzeyde yöntemlere dönüştürülerek tüm fonksiyonel düzeylerin iyi bir şekilde bütünleştirilmesiyle örgütsel tutarlılığa ulaşmada önemli bir rol oynayabilir. Bunun sağlanabilmesi için de İKY’de tüm örgüt göz önünde bulundurularak makro örgütsel düzeyde uyumun gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Yüksel, 1997: 41).

2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi Gerekli Kılan Nedenler

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda neden bulunmaktadır. Bu nedenleri 4 başlık altında incelemek mümkündür (Kaynak ve diğerleri, 1998: 16-18);

1. İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez),
3. Değişimler (Yönetim ve Üretim),

4. İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

Diğer bakış açısına göre personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişi gerektiren nedenler; ekonomik, teknolojik, yönetsel, politik ve sosyo-kültürel gelişmelerdir.

Ekonomik Gelişmeler: Globalleşme sonucunda, rekabet tüm dünyada farklı bir boyuta ulaşmakta, işletmeler rekabetin içinde birer oyuncu olarak kalmaktadırlar. Rekabetin yer aldığı bir ortamda kalite ve verimlilik ön plana çıkmaktadır. Rekabet ile kalite hedefleri, insanın işletmelerde bir bütün olarak değerlendirilmesine, insan kaynakları kavramının işletmelerde önem kazanmasına neden olmaktadır. Doğru insanı doğru yerde istihdam etmek, performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması, çalışanın işletmeye ve kendi hedeflerini gerçekleştirmesine olan inancının artması, kalite açısından hızlı ilerlemeler sağlamaktadır (Yavuz, 2000: 229).

Teknolojik Gelişmeler: Hızlı teknolojik gelişmeler, üretim-istihdam ilişkisini önemli ölçüde değiştirmiştir. İnsanın üretim süreci içerisinde sahip olduğu yer farklı bir konuma taşınmıştır. Yakın bir tarihe kadar, bilgi ve beceri sahibi olmak başarılı olabilmek için yeterliyken, günümüzde bu iki unsur önemli olmakla beraber, yeterli değildir. Bilgi ve becerinin yerini daha çok yapıcılık ve yenilikçilik almaktadır. Teknolojik gelişmeler, son derece nitelikli çalışanlara olan gereksinimi arttırmaktadır (Torba, 2000: 58).

Gerçekten de yoğun rekabet ve örgütlerde meydana gelen hızlı değişimler karşısında bu duruma ayak uydurabilecek ve bunu uygulayabilecek olan nitelikli personele ihtiyaç duyulmaktadır (Bingöl, 1997: 15).

Sosyo-Kültürel Gelişmeler: 20. yy. sosyal yönden büyük dönüşümlerin yaşandığı bir zaman dilimidir. Toplumun yapısı hızla değişmekte, bu değişiklik

insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını da etkilemektedir. Sınıflar arası geçiş her zamankinden daha olanaklı bir hale gelmiştir. Bu dönüşüm iş dünyasında da kendini göstermektedir. Çalışan nüfus içerisinde eskinin itaatkar, otoriteyi sorgusuz kabul eden, az ile yetinen çalışanların yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, kendine zaman ayırmayı önemli sayan bir işgücü almaktadır (Torba, 2000: 59).

Yönetisel Gelişmeler: Teknolojik gelişmeler ve rekabet stratejileri kaliteyi ön plana çıkarmış, devam eden bu gelişmeler karşısında da örgütler yapılarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Yeniden yapılanma olarak bazı birimlerin iptal edilmesi, küçülme ile son zamanlarda orta kademe yönetimin ortadan kaldırılması, esnek çalışma ekipleri oluşturulması gibi çalışmalar uygulanmıştır (Torba, 2000: 60).

2.3. Kamu Personel Yönetiminin Konusu, Amacı Ve Önemi

Kamu yönetiminin beşeri yönünü oluşturan kamu personel yönetimi, kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu insan gücüne ait problemleri inceleyen bir disiplindir. Oldukça genel bir tanımlamayla kamu personel yönetimi, devletin üstlendiği görevleri yerine getiren kamu görevlilerinin bağlı oldukları temel politikaların, kuralların, tekniklerin ve uygulamaların bütünüdür (Canman,1985: 4). Bu açıdan bakıldığında kamu personel yönetiminin konusu, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, etkin ve verimli biçimde bu kaynağın kullanılması ve geliştirilmesine yönelik yol ve yöntemlerin araştırılıp ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların yapılmasıdır (Tutum, 1979: 10).

Söz konusu çalışmalar yapısal ve işlevsel açıdan ikiye ayrılabilir. Personelin sınıflandırılması, ücret rejimi ve tabi olacakları statü kuralları kamu personel

yönetimi sisteminin “yapısal” yönünü oluştururken; insan gücü planlaması, seçim, geliştirme, değerlendirme ve motivasyon gibi konular da kamu personel yönetiminin “işlevsel” yönünü oluşturur (Eryılmaz, 2001).

Emeğin yönetimi ve denetimi ile ilgili konularda uzmanlaşmış olan personel yönetiminin, kamu yönetimi çerçevesinde düşünülmesi durumunda, kamu yönetiminin oluşturulmasındaki esas amacın kamu hizmeti vermek olduğunun göz önünde bulundurulması gerekir. Özel yönetimle amaçlanan üretilen mal ve hizmetlerin satılması ya da daha çok satılması anlamındaki kârlılığa karşın kamu yönetiminde “devlet vatandaş için vardır” şeklindeki modern devlet anlayışına uygun; hedef kitlenin memnuniyeti amacı vardır. Dolayısıyla özel kuruluşlarda personel yönetimlerinde en önemli konu verimlilikken kamu yönetiminde sosyal ve hukuki sorumluluk ön plana çıkmaktadır (Bilgin, 1997: 4).

Devletin yapması gereken hizmetler ve görevlerin artması, geçmişte düşünülmeyen yeni karmaşık ve çeşitli hizmet alanlarının ortaya çıkması ile birlikte bunları yerine getirmesi beklenen kamu personeline de farklı sorumluluklar yüklenmektedir. Bu noktada devletin sosyal düzeninin korunması, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi ve ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesinin sağlanması kamu personelinin görevleri arasındadır (Tortop, 1986:33-34).

Ayrıca, kamu hizmetlerinin giderek artması ve nitelik değiştirmesiyle bağlantılı olarak yönetimin karmaşıklaşması ve büyüyen bürokrasinin vatandaş özgürlükleri üzerinde bırakabileceği olumsuz sonuçları sınırlama düşüncesi de personel yönetiminin önemini artırmaktadır (Tutum, 1979:7).

2.3. Kamu ve Özel Personel Yönetimi Ayrımı

Kamu personel yönetimi kavramı ile kamu kurumlarında görev yapmakta olan personel (memur), özel kesim personel yönetimi kavramı ile de işletmelerde görev yapmakta olan personel anlatılmak istenmektedir.

Günümüz, çağdaş endüstri dünyasında yönetim evrensel bir kavramdır. Konusu insan olan çeşitli yönetsel faaliyetlerin her biri kendi özel sorunları üzerine eğilmekte ve farklı yaklaşımlarla incelenmektedir. Bu nedenle kamu yönetimi, hastane yönetimi, işletme yönetimi, eğitim yönetimi gibi farklı disiplinler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ayrım ortaya çıktığı zaman insan kaynakları yönetimi ilke ve yöntemlerinin kamu ve özel kesimde farklı anlamlar taşıması kaçınılmazdır (Can ve diğerleri, 2001: 13).

Kamu örgütlerinde, insan kaynağına ilişkin işlev ve uygulamalar büyük ölçüde yasalarla belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde yürütülmekte ve değişiklikler karşısında kolayca esneklik gösterilememektedir. Özel sektör örgütlerinde ise duruma göre hareket edilmekte, değişikliklere daha kolay uyum sağlanmaktadır.

Kamu personel yönetimi ile özel kesim personel yönetimi arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konularak kamu personel yönetiminin özelliklerinin daha iyi ortaya konulması ve anlaşılması sağlanmış olacaktır.

Özel ve kamu sektör örgütlerinde, insan kaynakları uygulamaları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar tablo 2’de özet şekilde verilmektedir.

Tablo 2. Kamu ve Özel Sektörde İKY Uygulamaları

İKY Uygulamaları	Kamu Sektörü	Özel Sektör
Planlama	Devlet bütçesine bağlıdır. Merkezi ve biçimsel planlama.	Zorunlu değildir. Her örgüt bünyesine göre plan yapabilir. Genellikle küçük örgütlerde bu işlev olmayabilir.
Kadrolama	Eleman temini, alımı yasalarla belirlenen katı kurallara bağlanmıştır. ihtiyaçla karşılanması arasında uzun süre olabilir. işler ve mevkiler kesin olarak tanımlanmıştır.	Kuralları kendi belirler. İhtiyaçlar en kısa sürede karşılanır. İşler ve kanunları ihtiyaca göre değişebilir.
Değerleme-Ödüllendirme	Elemanların terfilerinde kıdem kriteri çok önemlidir. Belirli süreleri tanımlayan elemanlar sicilleri temiz ise otomatik olarak yükselir. Ücret-maaş ve diğer haklar yasalarla belirlendiğinden İKY bu konuda esnek davranamaz.	Performans önemlidir. Örgütler kendi değerlendirme tekniklerini geliştirebilir. Ücret-maaş ve diğer haklar piyasa koşullarına göre ve pazarlıkla belirlenebilir. İKY bu alanda çok daha esnek davranabilir.
Yetiştirme-Geliştirme	Yetiştirme-Geliştirme uygulamaları da önceden belirlenmiş esaslara göre yapılır. Değişimlere zamanında tepki vermez.	İhtiyaçlara yanıt verecek şekilde oluşturulur.
Ücretlendirme	Ücret-maaş ve diğer haklar kanunla belirlendiğinden insan kaynakları bu konuda esnek davranamaz.	Ücret sistemleri, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, verimlilik, kar ve kalite ölçütlerine ve artan performansa bağlıdır.
Motivasyon	Personelin moralini yüksek tutup ondan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmaya dönük bir çalışma yapılmamaktadır.	Çalışanların, örgüt hedeflerini, işlerini benimseyip yüksek bir moralle görevlerini yerine getirmeleri amaçlanmaktadır.

Kaynak: (Kaynak ve diğerleri, 1998: 44)

2.3.1 Kamu ve Özel Personel Yönetimi Arasındaki Benzerlikler

Her iki kesimde de personel yönetimi, örgütün beşeri yönüyle yani insan kaynağıyla ilgilenmektedir. Yöneldiği alan ne olursa olsun her örgüt personel sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Eryılmaz, 2001: 246).

Her iki kesimde ortak yön, örgütsel büyüklüktür. Örgütler, büyüyüp genişledikçe bürokratik bir kimlik kazanmaktadırlar. Bu nedenle hangi kesimde olursa olsun örgüt, büyüdüğünde, işbölümü, hiyerarşi, karmaşıklık, kuralcılık gibi öğeleri içeren bürokratik bir yapıya kavuşacaktır (Canman, 1995: 7).

Bir işin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak bilimsel yöntem ve teknikler her iki kesimde de uygulama alanı bulmaktadır. Ayrıca, her iki kesimde de amaca ulaşmak için, işbirliğine dayanılması gerekmektedir. Çünkü, yönetim; işbirliğine dayalı bir grup faaliyetidir (Tutum, 1979: 9).

2.3.2 Kamu ve Özel Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Kamu kesimindeki işler, kamusal nitelikte olup kâr amacı taşımamakta, daha çok kamu yararı gözetilerek yapılmaktadır. Kamusal işler, herkesi ilgilendiren ve yerine getirilmesi zorunlu olan işlerdir. Özel firmalar ise kâr amacı güttükleri için, kâr maksimizasyonunu en yüksek dereceye ulaştırmak istemekte ve bunun için daha esnek personel sistem ve tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Oysa kamu kesiminde önceden belirli ayrıntılı yazılı kurallar çerçevesinde personel yönetim teknikleri uygulanmaktadır (Eryılmaz, 2001: 247).

Kamu hizmetleri, herkesin gözü önünde yürütülmekte yani bu hizmetler açıklık içinde yapılmaktadır. Kamu görevlilerinin her türlü eylem ve işlemleri

kamunun gözetimi altında bulunmaktadır. Bu nedenle, kamu hizmetlerinin sadece iyi yürütülmesi yeterli olmamakta, bu hizmetlerin iyi yürütüldüğünün halka ispatlanması da gerekmektedir. Ancak özel işletmelerdeki işler, kamuoyunun denetimine tabi değildir (Canman, 1995: 8).

Kamu hizmetleri, yasal ve biçimsel kurallara, katı mevzuat hükümlerine göre yürütülmektedir. Kamu kesimindeki yöneticilerin karar alma ve vermedeki serbestliği, özel kesim yöneticilerine oranla çok daha kısıtlanmış durumdadır. Kamu kesiminde kararlar hiyerarşik yapıya göre üst yöneticiler tarafından alınmaktadır. Kararların alınmasında takip edilecek yol ve yöntemlerin önceden belirlenmiş biçimsel kurallara uygun olması gerekmektedir (Eryılmaz, 2001: 247).

Kamu hizmetleri gerek kapsam, gerek tür yönünden, özel işletmelerden, kıyaslama yapılamayacak kadar büyüktür. Hiçbir özel işletme, tek başına devlet kadar büyük ve kapsayıcı değildir. Personel, araç – gereç ve parasal kaynaklar bakımından kamu örgütleri, özel kesim örgütleriyle karşılaştırılamayacak derecede büyüktür (Canman, 1995: 8).

Kamu kesiminde çalışanların hizmet güvenliği özel kesimde çalışanlara kıyasla daha iyi sağlanmıştır. Yasal güvencelerle sağlanan ve korunan bu hizmet güvenliği sayesinde kişiler, kamu kesimini özel kesime tercih etmektedirler (Eryılmaz, 2001: 247). Çünkü her an işimi kaybedebilirim korkusu yaşamadan kişiler görevlerine devam edebilme imkanına sahip olmaktadır.

2.4. Türk Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri Ve Özellikleri

Genel olarak kamu personel yönetiminde uzun deneyimler sonucu bazı ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler, etkili bir personel yönetiminin temel öncülleri (Tutum,

1979). Her ülkenin personel rejimi belirlenen ilkeler doğrultusunda çalışır. Ülkemizde de personel rejimimize ilişkin çeşitli ilkeler benimsenmiş ve uygulanmaktadır. Söz konusu ilkeler, personel rejimimizi düzenleyen Devlet Memurları Kanunu’ nda Temel İlkeler başlığında “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” olarak ifade edilmektedir.

Sınıflandırma: Devlet Kamu Hizmetleri Görevlerini ve bu görevde çalışan Devlet Memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır.

Kariyer: Devlet Memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır.

Liyakat: Devlet Kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet Memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır (Devlet Memurları Kanunu: 1965: m.3).

Türk kamu personel yönetiminin yürürlükte bulunan yasalar ve uygulamalardan kaynaklanan temel özellikleri şunlardır (Eryılmaz, 2001).

1. Memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanır: Ülkemizde kamu görevlileri memurluğa alınmakla ömür boyu sürecek bir mesleğe girmiş olmaktadır. Hiç memurluk yapmamış kişilerin, bazı istisnalar hariç olmak üzere bürokrasinin orta ve üst basamaklarında görev almaları mümkün değildir. Bu sebeple özel sektörden kamu kurumlarına personel geçişleri ya hiç olmaz ya da çok sınırlıdır.

2. Memurluğa girişte genel öğrenim esastır: Kamu kurumları daha çok genel bir meslek ve hizmet alanı için personel almaktadırlar. Bu sebeple hizmete giriş sınavları, genel kültüre ve okul bilgisine dayanır. Adayların uzmanlık bilgisini

ölçmeye dayalı sınavlar, bazı nitelikli meslek dalları ile (kaymakamlık, müfettişlik gibi) sınırlıdır.

3. Hizmete giriş kurumsal esasa dayanmaktadır: Ülkemizde her kurum kendi personel politikasını kendisi saptamaktadır. Kurumların ihtiyaç duyduğu personelin sınavları ise merkezi sisteme göre yapılmaktadır. Söz konusu sınavlar büyük ölçüde Devlet Personel Başkanlığı (DPB)'nin idaresinde ÖSYM tarafından yapılmaktadır. Personelin hizmete girdiği kurumdan başka bir kuruma geçişi, ancak kendi kurumundan alacağı muvafakat ve geçiş yapacağı kurumun kabulü ile olabilir.

4. Yükselmelerde kıdem ve öğrenim düzeyi belirleyici bir ölçüttür: Bugün devlet memurları, 15 derecelik bir rütbe hiyerarşisi içinde görev yürütmektedir. Hangi memurun hangi dereceden göreve başlayacağı ve hizmet içinde hangi dereceye kadar yükselebileceği kişinin diplomasına göre belirlenir. Örneğin bir lise mezunu 13. derecenin 3. kademesinden göreve başlar ve 3. dereceye kadar yükselebilirken, dört yıllık bir fakülte mezunu 9. derecenin 1. kademesinden göreve başlayarak 1. dereceye kadar yükselebilir. Memurlar göreve başladığı derecede ve kademedede belirli bir süre çalıştıktan sonra, bir üst derecede çalışma hakkı elde ederler (derece ilerlemesi için 3 yıl, kademe ilerlemesi için 1 yıl).

5. Aylıklar ve ücretler sınıf ve derece esasına göre düzenlenmiştir: Memurların aylıkları eğitim durumu, sınıfı ve kıdemlerine göre belirlenmektedir. DMK'nın 1965 yılında kabul edilen ilk metninde, birbiriyle benzer hizmetleri yerine getiren kamu görevlilerine eşit ve tek bir ücret ödenmesi benimsemiştir.

6. Memurluk güvenceli bir statüdür: Kamu görevlileri 657 sayılı DMK'da öngörülen kamu görevinden çıkarılmayı gerektirecek bir disiplin suçu işleyip ceza almadıkları sürece, emekli oluncaya kadar çalışma hayatlarına devam ederler. Bu durum yasalarla güvence altına alınmıştır. Ehliyetsizlik ve yetersizlik sebebiyle göreve son verilmesi uygulaması olağan dışı bir uygulamadır.

7. Memurluk gelenekçi ve şekilci bir statüdür: Memurluk ülkemizde 1950’ ye kadar, itibarlı ve okumuş kimselerin uğraş alanı olarak algılanmıştır. Söz konusu dönemde memurluk hukuk bakımından güvenceli, ekonomik yönden çekici, toplumsal saygınlığı yüksek, kendi içinde disiplinli, halkla ilişkilerinde otoriter, hizmet açısından kuralcı ve şekilci bir sistem görünümündeydi. Günümüzde ise ekonomik çekiciliğini, halkla ilişkilerdeki otoriterliğini ve toplumsal saygınlığını belli ölçüde yitirmiştir.

8. Memurluk rejimi yasalarla düzenlenmektedir: Ülkemizde memurlara ilişkin tüm düzenlemeler yasalarla ve onlara bağlı olarak çıkarılan yönetmeliklerle yapılmaktadır. Kamu personel rejimimizi oluşturan temel mevzuat, DMK ile gördükleri kamu hizmetlerinin niteliği yönünden memurlara oranla farklılık gösteren “diğer kamu görevlileri”nin hukuki ve mali statülerini düzenleyen Yükseköğretim Personel Kanunu, Hakimler ve Savcılar Kanunu ve Silahlı Kuvvetler Personel Kanunu’ dur.

9. Kamu personelinin yargısal denetimi özel kurallara bağlanmıştır: Ülkemizde kamu personelinin görevleri esnasında ve görevleriyle ilgili fiillerinden dolayı yargılanmaları “idari yargı” sistemi çerçevesinde ele alınmaktadır.

10. Kamu personeli sosyal köken itibariyle orta tabakaya dayanmaktadır: Türkiye’ de memurluk, seçkinci bir özellik göstermez. Alt ve üst tabakaya mensup olanlar da memur olabilmekle birlikte, sayısal açıdan orta tabakaya mensup olanlar daha fazladır.

2.5. Türk Kamu Personel Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde personel yönetimi anlayışı niteliği itibariyle yönetim anlayışımızla özdeşdir. Yönetim anlayışımızın kökeni ise Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzanmaktadır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türk kamu yönetiminde ve dolayısıyla ona bağlı olarak şekillenen kamu personel yönetiminde, Osmanlı yönetiminin yapısal ve işlevsel temel özelliklerinin korunduğu görülmekle birlikte, buna ilave olarak “yeterlik” ve “kariyer” ilkeleri de benimsenmiştir (Tutum,1979:15,16). Bu dönemde kamu yönetimini ve personel rejimini yasalarla kurma ve geliştirme çabaları içine girilmiştir. Bu doğrultuda personel sistemi, anayasal ve yasal düzenlemelerle maaş ve ücretler, emeklilik, harcırah, işçilerin statüsü vb. açılardan dinamik bir dönem geçirmiş, bir dizi değişikliğe uğramıştır (Öktem,1992: 86).

2.5.1 1960 Öncesi Reform Çalışmaları

Ülkemizde Kurtuluş Savaşı sonrasında özverilere dayalı olarak yürütülmeye çalışılan yeniden yapılanma ve sanayileşme dönemi, henüz bu dönem tamamlanmadan gelen II. Dünya Savaşı ve sonrasındaki ekonomik ve mali sıkıntılar diğer alanlardaki gelişmeleri olduğu gibi personel rejimimizi de etkilemiş, bir istikrar kazanmasına engel olmuştur (Sulhun,1989).

Cumhuriyetin ilanından 1950'ye kadar geçen dönem hemen tüm kaynaklarda, toplumsal konumları ve yetkileri bakımından kamu görevlilerinin “altın dönemi” olarak nitelenmektedir. Bu dönemde memurluk hukuk yönünden güvenceli, ekonomik açıdan çekici, kendi içinde disiplinli, halkla ilişkilerde otoriter ve vesayetçi, hizmete giriş açısından diplomaya, yükselme açısından kıdeme dayalı,

şekilci, kuralcı ve yavaş işleyen bir görünüm taşımaktadır (Tutum, 1979: 17). Bu durumun temel sebebi kamu görevlilerinin devletin yeniden inşası ve inkılâpların yürütülmesinde üstlendiği önemli görevlerdir.

II. Dünya Savaşı sonrası dönemde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde bir yandan çok partili hayata geçişin gerekleri yerine getirilmeye çalışılırken, öte yandan kamu hizmetlerindeki genişleme eğilimi ve kırsal alanlara kadar kamu hizmetlerinin götürülmesi çalışmaları, yönetim sisteminin ve onun bir parçası olan personel yönetimi sisteminin yetersizliklerini ortaya koymuştur (Canman, 1995: 249).

Ortaya çıkan bu yetersizliklere çözümler getirebilmek amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulmuş, yerli ve yabancı pek çok kuruluş ve uzmana yönetim sistemimiz ve personel sistemimizin problemleriyle ilgili olarak raporlar hazırlattırılmıştır. Bu raporlara aşağıda yer verilmektedir.

2.5.1.1 Neumark Raporu

Neumark Raporu, 1949 yılında Başbakanlığa sunulan bir rapordur ve Neumark Raporu Cumhuriyet döneminin merkezî düzeyde yapılan en eski raporlarından bir tanesidir (İşbir, 2004).

İstanbul Üniversitesi Profesörlerinden F.Neumark'ın istek üzerine hazırlayarak Başbakanlığa sunduğu ve kısaca Neumark Raporu olarak bilinen “Devlet Daire ve Müesseslerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor” başlığını taşımakta olup, yedi bölümden oluşmaktadır.

Raporun ilk bölümünde, idari reformu gerektiren sebepler üzerine durulmuş ve bu sebepler arasında memur sayısının dağılımındaki dengesizlik, memurların niteliklerinin yetersiz oluşu, örgütlenme eksiklikleri, mevzuat yetersizlikleri, aşırı kırtasiyecilik ve denetim sistemindeki bozukluklar sayılmıştır.

İkinci bölümde, idarenin yeniden yapılandırılması için öncelikle bir teşkilatın kurulmasından söz edilmiş ayrıca her Bakanlığın bünyesinde reform çalışmalarını yürütecek komisyonların kurulması önerilmiştir.

Üçüncü bölümde, kamu yönetimiyle ilgili problemlerin ve bunların çözümü için alınacak tedbirlerin halka açıklanması amacıyla Başbakanlığa bağlı bir enformasyon bürosu kurulması önerilmiştir.

Diğer bölümlerde ise, personel ve ücret sorunları tespit edilerek bu hususlarda çözüm önerileri getirilmiştir.

Neumark, memur sayısı ile niteliğine ilişkin sorunları rasyonel çalışmayı engellemesi sebebiyle önemli görmektedir. Raporda; memur sayısının bazı dairelerde az olduğu belirtilmekle beraber genelde gereğinden fazla olduğu ifade edilmiştir. İşin gerektirdiği nitelikte ve yeterli sayıda memurun elde tutulup geriye kalanların tasfiye edilmesi önerilmiştir.

Raporda, personel sisteminde yaşanan sorunların çözümü için, çeşitli bakanlık, genel müdürlük ve şubelerin birleştirilerek rasyonalizasyona gidilmesi, ücret politikalarının yeniden ele alınması, hizmet içi eğitime önem verilmesi, işe alma ve yükselmelerde sınav sisteminin uygulanması önerilmiştir (DPB, 2003).

Neumark Raporu'na göre kamu kurum ve kuruluşlarında rasyonel çalışma ilkelerinin bir bölümü personel konusunu, çalışmada anılan haliyle, memur politikasını içerir. Raporda memur sayısı ile niteliğine ilişkin sorunlar rasyonel çalışmayı engellediği için önemli görülmektedir. Memur sayısının, kimi dairelerde az

olduğu belirtilmekle beraber, genelde, gereğinden fazla bulunduğu dile getirilir. İşin gerektiği nitelikte ve yeterli sayıda memuru elde tutup geriye kalanların tasfiye edilmesi önerilir. Bu durumda ücret yetersizliği sorunu da giderilecek, çok sayıda kişiye maaş ödeyip verim sağlayamama yerine bu para, işinin gerektirdiği bilgiye sahip ve görevinin öneminin bilincinde olup tam randımanla çalışacak az sayıdaki memura dağıtılarak bu kesimin yaşam standardı artırılmış olacaktır. Bunun özü, eğitime göre kategorileştirme (ör. A, B, C gibi), her kategori içinde farklı maaş miktarlarına denk düşen dereceler oluşturulmasına dayanıyordu. Ayrıca, odacı/hizmetliler için de bir dereceye kadar barem rejimine benzer bir ücret rejimi belirleyecek bir yasa çıkarılması öneriliyordu (Kara, 2006: 153).

2.5.1.2 Barker Raporu

1951 yılında Türkiye Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası'nın (Dünya Bankası) finanse ettiği ve 13 kişilik bir kurul tarafından hazırlanan ve kurul başkanı James M. Barker'ın ismine atfen Barker Raporu adı verilen çalışma 15 Mayıs 1951'de dönemin cumhurbaşkanı Celal Bayar'a sunulmuştur. (Kara, 2006:154,155).

Benzerlerine göre daha kapsamlı olduğu söylenebilecek Barker Raporu, Türkiye'nin toplumsal ve ekonomik kalkınmasına ilişkin görüşleri içermektedir. Raporda, devlet rejiminin toplumsal, ekonomik ve kültürel kalkınmadaki rolü üzerinde durulmuş, personel rejimine ilişkin kimi saptamalar yapılmıştır. Buna göre; personel ve barem yasalarının getirdiği sistem yetersiz kalmaktadır. Hizmete alma çoğu kez gereksinime göre yapılmadığı için devlet dairelerinde gereğinden çok memur bulunmaktadır. Hizmetler sınıflandırılmamıştır. Yükselmeler yeterlikten çok kıdeme dayandırılmaktadır. Maaşlar artırılmasına karşın memurun satın alma gücü azalmaktadır. Bu saptamalar temelinde raporda, merkezi bir personel dairesinin

kurulması ve kamu personel rejiminin baştan sona yeniden ele alınması önerilmiştir (Avaner, 2004:3).

2.5.1.3 Martin ve Cush Raporu

James W.Martin ve Frank C.E.Cush tarafından hazırlanarak 13 Ağustos 1951 yılında Maliye Bakanlığına sunulan bu raporda, esas olarak Maliye Bakanlığının örgütlenme, çalışma metotları ve personel sorunları ele alınmıştır. Ancak raporun çeşitli bölümlerinde personel sistemimizin bütünü üzerinde analizler yapılarak genel nitelikte sorunlar üzerinde durulmuş ve önerilerde bulunulmuştur (Avaner, 2004: 3).

Raporda, yetki alanı bütün bakanlıkları, katma bütçeli kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüsleri ile yerel yönetimleri kapsayacak merkezi bir personel dairesi kurulması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, devlet memurlarına adil ve eşit davranılması, bütün kamu hizmetlerini içeren bir sınıflandırma kanunu çıkarılması, adil bir ücret sistemin kurulması, işe almada merkezi bir sınav sisteminin oluşturulması ve bir personel kayıt sisteminin oluşturulması önerileri yer almıştır (Şaylan, 2000: 110).

Kamu yönetiminin tümünü kapsayan ortak bir personel politikası ile yeni ve uygun yöntemler geliştirip, söz konusu yöntemleri gözden geçirerek sürdürmek amacıyla Türkiye’de merkezi bir personel örgütü kurulması fikrine ilk olarak 1950’de hazırlanan Barker Raporu’nda değinilmiştir. Bu rapordan üç ay sonra yayınlanan Martin ve Cush Raporu’nda yetki alanı bütün bakanlıkları, katma bütçeli kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüsleri ile yerel yönetimleri kapsayacak merkezi bir personel dairesinin kurulması önerilmiştir. Türkiye’de merkezi bir personel örgütünün kurulmasını, çok önemli ve zaruri bir ihtiyaç olarak gündeme getiren bu

raporlar, Devlet Personel Dairesinin kurulmasını hızlandıran ve sağlayan önemli araştırmalardır (Kara, 2006: 157).

2.5.1.4 Leimgruber Raporu

İsviçreli Profesör Leimgruber, ülkemizdeki idare teşkilatı ve personel sorunları üzerine yaptığı incelemeleri bir rapor halinde 25.11.1952 tarihinde hükümete sunmuştur.

Raporda, idare teşkilatı incelenerek bakanlıkların organizasyonu üzerinde durulmuş, kamu personelinin hukuki statüleri, ücret rejimi, çalışma saatleri, kadrolardaki şişkinlik ve sınıflandırma konularında görüşler belirtilmiştir (Kara, 2006: 157).

Merkezi bir personel dairesi kurulmasını öneren Leimgruber Raporuna göre merkezi idare ve belediye personelinin hukuksal statüleri, ücret sistemi, çalışma saatleri, personel kadrolarındaki şişkinlikler ve sınıflandırma konuları personel sistemimizin sorun alanlarını oluşturmaktadır (Şaylan, 2000: 110).

2.5.1.5 Gıyas Akdeniz Raporu (Devlet Memurları Ücret Rejimi Islahı Hakkında Rapor)

1952 yılında hazırlanan Gıyas Akdeniz Raporu, “Devlet Memurlarının Ücret Rejiminin Islahı Hakkında Rapor” başlığını taşımaktadır. Burada bir ücret reformu öngörülmektedir. Yapılacak reform ile alt düzeylerde asgari geçim, üst düzeyde

azami tatmini temel alan, kamusal ve özel kesim ücretleri arasında paralellik, uyum ve denge sağlayan, bölgelerin koşullarını da dikkate alan esnek bir ücret sisteminin kurulması, taban ve tavan sınırlarının belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Şaylan, 2000: 110,111).

Bu raporda, barem sistemi incelenmiş, sistemin eksik ve aksayan yönleri ortaya konulmuş ve sorunların giderilmesi amacıyla yapılması gereken değişiklikler önerilmiştir. Önerilen değişikliklerin mali yükü ile bu yükün nasıl finanse edileceği de raporun son bölümünde açıklanmıştır. Raporda, Maliye Bakanlığına bağlanacak merkezi düzeyde bir personel komitesi kurulması önerilmiştir (DPB, 2003: 7).

2.5.1.6 Türkiye’de Devlet Personel Kanunu Tasarısı

Devlet Personel Kanunu Tasarısı, Başbakanlık tarafından Maliye Bakanlığı’na hazırlanmış ve 4 Nisan 1956 tarihinde TBMM’ye sunulmuştur. Tasarının gerekçesinde; mevcut Barem Kanunları’nın memur ve hizmetliler arasında dengeyi sağlayamadığı, atama, terfi ve nakiller açısından idarenin gerekli hareket serbestisi olmadığı belirtilmiştir.

“Tasarının kamuda görev yapan memur ve hizmetlilerin gelirlerinin imkanlar dahilinde asgari hayat standardının gerektirdiği seviyeye çıkarılması, nitelikli personelin maaşlarının yükseltilmesi suretiyle görevde kalmalarının sağlanması amacı ile hazırlandığı belirtilmiştir”. Kanunlaşmamış olan bu tasarıda Devlet Personel Dairesi’nin kurulması da öngörülmüştür.

Tasarıda; kurumların adil ücret prensibini gerçekleştirmek, objektif esaslara göre memur ve hizmetlileri sınıflandırmak, kadroları kurumların ihtiyaçlarına uygun hale getirmek, hizmetli unvanlarını standartlaştırmak, askeri kadrolardan gerek

görülenleri sivil kadrolara veya sivil kadroların askeri kadroya geçisi ile ülke koşullarını göz önüne alarak maaş, ücret ve özlük haklarında yapılması gereken değişikliklerle ilgili teklifte bulunmak, ilgili kanun, tüzük ve talimatname projelerini hazırlamak üzere Başbakanlığa Devlet Personel Dairesi' nin kurulması önerilmiştir.

Tasarıda memur aylıklarının da günün koşullarına göre yeniden düzenlenmesi ve dağınık olan personel mevzuatının da bir araya getirilerek bir kanun altında toplanması hatta, hakimler, subaylar, askeri memurlar, astsubaylar, özel idare ve belediye personeli ile 2847 ve 3659 sayılı kanunlara tabi banka, teşekkül, müessese ve ortaklıklar personelini de içine alması önerilmiştir (DPB, 2003).

Tasariya ilişkin akademik çevrelerin görüşlerine bakıldığında; Kamu personeline ilişkin işleri bir merkezden düzenleyecek, gerek mevzuatta gerekse uygulamalarda ortaya çıkabilecek uyumsuzlukların ortadan kaldırılmasına hizmet edecek merkezi bir personel dairesinin kurulması isabetli görülmüş, personel reformunun ilk adımı olarak tüm kamu personelini kapsayacak bir kanunun hazırlanması yerine gerekli tedbirleri alacak ve ilgili mevzuat hazırlayacak bir örgütün kurulmasıyla başlangıç yapılması tercihinin de uygun bir girişim olduğu belirtilerek, Dairenin Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuş olmasının, yerinde bir karar olduğu belirtilmiştir (<http://www.dpb.gov.tr/teskilat1.htm>, 15.08.2008).

2.5.1.7 Maurice Chailloux – Dantel Raporu

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünde Birleşmiş Milletler Baş Müşaviri olarak bir süre çalışan Fransız idare ve personel uzmanı Maurice Chailloux-Dantel'in başkanlığında bir heyet Türkiye'de Devlet Memuriyeti, Devlet Personel Reformu ve Devlet Personel Kanunu Projesi konularında araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalar 1959 yılında bir rapor haline getirilmiştir (DPB, 2003: 6,7).

Kamu personel sisteminin kişiselleştiğinden, atama-nakil ve terfilerde kurumlara ve kişilere göre farklılıklar olduğundan, mevcut durumda sınıflandırma, liyakat ve kariyer sistemi benimsenmediğinden sistemin kayırma ve kollamaya açık olmasından, Barker raporuna atıfla merkezi düzeyde bir personel biriminin kurulmasından, kamu personelinin nitelik bakımından yetersiz olmasından uzun-uzun bahsedilmekte ve kamu personelinin ücret sorunun çözülmesi önerilmektedir (Yayman, 2005: 191).

2.5.2 1960 Sonrası Reform Çalışmaları

1960 sonrası dönem, kamu idaresinde yeniden yapılanma çalışmalarının teoriden pratiğe, hayata geçtiği dönemdir. Bu dönemde yapılan çalışmaların çoğu uygulamaya geçirilmiş ve kamu yönetimine şekil vermiştir.

1960 sonrası döneme planlı dönem demek de mümkündür. Çünkü bu dönemde yapılan kamu idaresinde yeniden yapılanma çalışmalarının tamamında Devlet Planlama Teşkilatı ve Beş Yıllık Kalkınma Planları belirleyici ve yönlendirici olmuştur.

1960 sonrası dönemi öncesinden ayıran iki önemli husus vardır. Bunların ilki planlı döneme geçilmiş olması, ikincisi de yapılan araştırma, proje ve raporların yerli kurum, kuruluş ve uzmanlarca yapılmış olmasıdır.

1960 ve sonrasında dünyada meydana gelen yeni teknolojik gelişmeler kamu örgütlerinin yetersiz olduğunu bariz bir biçimde ortaya çıkarmıştır. Bu durum bir taraftan merkezî idareyi, bir taraftan yerel yönetimleri yeniden düzenleme gereğini doğurmuştur. Bu gereğin sonucu olarak planlı döneme geçişle birlikte kamu idaresinde yeniden düzenlenme çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmaların ilk somut

sonucu Kamu Yönetiminin Yeniden Düzenlenmesinin bir başlık olarak Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında yer almasıdır.

Hemen belirtelim Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında yer alan bu başlık ve bu başlıkla çizilen çerçeve 1960 sonrası yapılan kamu idaresinde yeniden düzenlenme çalışmalarının tamamında belirleyici olmuştur (Aslaner, 2006: 49).

1960 yılından sonra başlayan planlı kalkınma döneminde kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesine yönelik çabalara aşağıda yer verilmektedir.

2.5.2.1 1960 Tarih ve 160 Sayılı Devlet Personel Dairesinin Kurulmasına Dair Kanun

Devlet personel dairesinin kuruluşu, İkinci Dünya Savaşından sonra gerek yabancı uzman raporlarının ülkemizin personel rejimine ilişkin gözlem ve önerileri, gerekse gittikçe bozulan personel sistemimizin ortaya çıkardığı köklü bir reform gereksinimi doğrultusunda bu yönde atılmış ilk ve en önemli reform girişimidir. Devlet Personel Dairesi; Milli Birlik Komitesinde 13 Aralık 1960 tarihinde kabul edilerek, 17 Aralık 1960 günlü Resmi Gazetede yayınlanan 160 sayılı Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanunla kurulmuştur.

Devlet Personel Dairesinin kurulmasını gerektiren sebepler 160 sayılı Kanunun gerekçesinde şöyle belirtilmektedir (<http://www.dpb.gov.tr/teskilat2.htm>, 15.08.2008)

- Kamuda çalışanlara ödenecek ücretin, görülen hizmetle orantılı olması ve nesnel kıstaslara göre belirlenmesini sağlamak,
- Kadroların tarafsız ve yetkili bir organın incelemesinden sonra onaylanması suretiyle, aynı görevler için farklı derecelerin tespitini önlemek,

- Ücretlerin zaman içinde değişen fiyatları yakalamasına imkan tanıyacak düzenlemelere gitmek,
- Kurumların personelinin mali durumunu iyileştirmek gayesiyle bozdukları ücret dengesini düzeltmek.

Devlet Personel Dairesi, Genel ve Katma Bütçeli Kurum ve Kuruluşlar ile İl Özel İdaresi, Belediyeler, İktisadi Devlet Teşekkülleri, Kamu İktisadi Teşekkülleri, özel yasa ile kurulan Banka ve Kuruluşlardan oluşan geniş bir alanda söz sahibidir (Güler, 1988: 84).

1960 yılında Personel Rejimini memleketin iktisadi, mali ve sosyal şartlarına, hukuki esaslarına uygun bir şekilde düzenlemek, bu düzeni değişen şartlara göre ayarlamak ve devam ettirmek amacı ile Başbakanlığa bağlı olarak kurulan DPD, Devlet Personel Rejimine gerektiği gibi ışık tutamamış, yol gösterememiş ve tam anlamı ile başarılı olamamıştır. Kanunda yer alan boşluklar ve eksiklikler DPD' nin çalışmalarını engellemiş, ayrıca Maliye Bakanlığı ve Bakanlar Kurulu'nun müdahaleleri Daire'nin işlerliğini azaltmıştır (Devlet Personel Başkanlığı Devlet Personel Rejimine Ait Yeni Düzenleme Esasları, 1981:18).

2.5.2.2 Kalkınma Planları Süreci

Kalkınma planlarında sosyal ve ekonomik konuların yanında kamu yönetiminin temel sorunlarına ve çözüm yollarına ilişkin görüşlere yer verildiğini görmekteyiz. Birinciden altıncı beş yıllık kalkınma planına kadarki süreçte yani ilk altı kalkınma planlarında, kamu yönetiminin mahiyeti ve işleyişi ile ilgili genel çözüm yolları gösterilirken, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu kalkınma planlarında daha spesifik olarak personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi üzerinde durularak, sorunlar ve çözüm yolları belirtilmiştir.

Birinci beş yıllık kalkınma planında “idarenin yeniden düzenlenmesi” başlığı altında; “plan hedeflerinin gerçekleştirilmesinde başarı sağlamak için, planların uygulanmasında en önemli araç olan devlet idaresinin, kendisinden beklenenleri yapacak bir duruma getirilmesi şarttır. Bunu yerine getirmek üzere idarede yeniden düzenleme yapılacaktır” şeklinde ifadelerle yer verilmiştir (DPT, 1963:79).

İkinci beş yıllık kalkınma planında ise yeniden düzenleme çalışmaları adı altında “zamanla devlet görevleri mahiyet ve şümulünün değişmesi, planlı kalkınmada başarıya ulaşılması, kamu kuruluşlarının kendisinden bekleneni tam olarak yapmasına bağlıdır. Bunun en önemli unsur olarak belirmesi: merkezi idarede, mahalli idarelerde ve iktisadi devlet teşebbüslerinde uzun süreli ve köklü yeniden düzenleme tertip ve tedbirlerine başvurulmasını zorunlu kılmıştır” denilmektedir (DPT, 1968:623).

Üçüncü beş yıllık kalkınma planında bu konu “kamu kesimi reformu” başlığı adı altında düzenlenmiştir. Kamu yönetiminin görevlerini hızlı, nitelikli, verimli ve tutumlu bir şekilde yapacak düzeye çıkarmak; kamu kuruluşlarını gelişen ve değişen ihtiyaçlara göre kendini yenileyebilen dinamik ve etkin bir sistem haline getirmek; kamu kesimini “sanayileşerek kalkınma” ulusal tercihinin gerektirdiği bilgi ve teknik ile donatarak, ekonomiye yük olmaktan çıkarıp kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı, sosyal ve kültürel bütünleşmenin önderi durumuna getirmek; yüksek yetenekli bir yönetici kadrosu ve nitelikli personel yetiştirme amacıyla kamu yönetimi reformlarına başlanacağı ifade edilmekte ve bu reformun tüm kamu kesimini (merkezi idareyi, taşra yönetimini, mahalli idareleri ve kamu teşebbüslerini) yapısı, işleyişi, donatımı ve personeli ile kapsayan bir bütün olarak ele alınacağı” belirtilmiştir (DPT, 1973:117 – 915).

Dördüncü beş yıllık kalkınma planında ise, “kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi” başlığı adı altında, daha önceki planlarda ifade edilen görüşlerin hayata geçirilemediği ve dolayısıyla planlı kalkınma hedeflerine ulaşamadığını, bundan dolayı kamu yönetiminin daha etkin ve verimli olmasının

gerekliliği önemle belirtilmekte ve bu işleri yapacak merkezi bir kurumun kurulması gerektiği ve bu görevin de devlet personel dairesi tarafından yürütülmesi gerektiği ifade edilmiştir (DPT, 1979:196 – 301).

Beşinci beş yıllık kalkınma planında ilk defa “yönetimin iyileştirilmesi” kavramına yer verilmektedir. Bu çerçevede, “kamu hizmetlerinin kuruluşlar arasında hizmette birlik ilkesine uygun, dengeli, etkin ve kaynak israfını önleyecek şekilde dağıtılmasının esas alınması, yetki devrinin esas alınması, bürokratik işlemlerin azaltılması, personel yönetiminin verimlilik esasına göre düzenlenmesi, insan gücü planlaması yapılması, bütün kamu kuruluşlarının tasarruf sağlayacağı önlemlerin alınması, Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin verimli çalıştırılması ve vali ve il koordinasyon kurullarının kaynakları daha akılcı kullanması gerektiği şeklinde sıralanmaktadır (2001 hedefleri doğrultusunda; 21. Yüzyıla girerken Türkiye’nin kamu yönetiminin geliştirilmesi ve bazı ülkelerdeki uygulamalar, araştırma raporları II, 1994:67).

Altıncı beş yıllık kalkınma planında ise, “kamu yönetiminin iyileştirilmesi” başlığı altında “kamu yönetimi, ekonomik kalkınmayla uyumlu, bilimsel araştırmalara dayalı, gelişen ve değişen toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulacak bir teşkilat yapısına kavuşturulacak ve taşra birimleri bu esaslar çerçevesinde güçlendirilecektir” denilmektedir. Bunun yanı sıra kamu yönetiminde modern yönetim tekniklerinin kullanılması, devlet – vatandaş ilişkilerinde beyanın esas alınması, idari usul ve işlemlerin basitleştirilmesi ve vatandaşa yönelik rehber kitaplar çıkarılması gerektiği ifade edilmektedir.

Kamu yönetimi ve kamu hizmetleri açısından yedinci beş yıllık kalkınma planında çok geniş ifadelere yer verilmiştir. Belirlenen politikalar ve yeniden düzenleme ile ilgili ilkeler şunlardır (DPT, 1996) ;

- Devletin rolü, küreselleşme ve entegrasyon politikaları çerçevesinde yeniden tanımlanacak, tüm kamu kurum ve kuruluşları üstlendikleri görevle uyumlu bir teşkilat yapısına kavuşturulacaktır.
- Devlet ekonomik faaliyetlerini en aza indirecek, subvansiyon dağıtan bir yapıdan uzaklaştırılacak, mali piyasalar üzerinde baskı oluşturmayacak, etkin kaynak tahsisi için uygun makro ekonomik ortamı oluşturacak, kural koyucu ve orta vadede belirsizlikleri giderici bir yönlendirme görevi üstlenecektir.
- Kamu görev ve yetkilerinin merkez teşkilatı, merkezin taşra kuruluşları ve yerel yönetimler arasındaki dağılımı, yetki genişliği ve yerinden yönetim ilkelerinin uygulanması yönünden gözden geçirilecektir.
- Kamu personel rejimindeki sorunların çözümü için ilgili tüm kurumların katkısı ile kariyer ve liyakati esas alan, geniş kapsamlı bir reform paketi hazırlanarak uygulamaya konulacaktır.
- Kamu yönetiminde etkinliğin artırılması amacıyla görev tanımları yapılacaktır. Bu kapsamda, denetleme kurumları ile kurum ve kuruluşların denetim birimlerinin fonksiyonlarının yeniden değerlendirilmesi yapılarak performans denetimine geçilebilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
- Kamu kesiminin yeniden yapılanması sürecinde istihdamın sayı, nitelik, verimlilik ve ücret düzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için kamu kesimindeki istihdam gözden geçirilecektir.
- Kamu personeli reform paketi hazırlanarak uygulamaya konulacaktır.
- Yönetimi yargı dışından denetleyen ancak yönetime de bağlı olmayan kamu denetçisi (ombudsman) sistemi kurulacaktır.
- Mevzuat kodifikasyonuna gidilecektir.

- Devlet – vatandaş ilişkilerinde halka dönük bir yönetim anlayışı ile açıklık ilkesi esas alınacak, beyan esasına dayalı uygulamalara geçilecek ve gereksiz formalitelerin ayıklanması sağlanacaktır (Cengiz, 1998:99).

Sekizinci beş yıllık kalkınma planında ise üzerinde odaklanan konulara bakacak olursak (DPT,2001),

- Kamu yönetiminde insan kaynakları hususunda, yönetsel işleyişi de içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmektedir. Bu çerçevede, kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek öncelikli gündem konusunu oluşturmaktadır.
- İnsan gücünün, bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış olarak yetiştirilmesi, üretken bir şekilde değerlendirilmesi ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi esastır.
- Kişilerin sahip oldukları mesleki yeterliliklerin belirlenerek, güvenilir bir sınav ve belgelendirme sistemi ile değerlendirilmesi sağlanacaktır.
- Kamu kesiminde modern yönetim bilimi ve teknikleri çerçevesinde insan gücünün niteliğinin yükseltilmesine ve verimli istihdamına özen gösterilecektir.
- Kamu sektöründe görev alanları, kuruluşların organizasyonları, kamu yöneticilerinin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iç kontrol mekanizmaları kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin eylem alanı ve takdir hakkı sınırlı kalmaktadır. Kamu

yöneticilerinin eylem alanı, görev ve yetkilerinin açık bir şekilde belirlenememesi, kamu görevlilerinin inisiyatif kullanmalarında eksikliklere yol açmaktadır.

- Kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşın memnuniyeti esas alınmak suretiyle , hizmet kalitesine ve sonuçlara odaklanarak , kamu yönetiminin etkinliğini ve halk nezdinde güvenilirliğini geliştirmek esas olacaktır.
- Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması, kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.
- Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatın esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır.

Dokuzuncu kalkınma planında bazı problemler üzerinde durulmakta ve bu problemlerin düzeltilmesi hedeflenmektedir. Bu problemlere bakacak olduğumuzda; (www.dpt.gov.tr erişim tarihi; 13.11.2008)

- Kamu personelinin yetkin bir seviyeye ulaştırılması için kamu kurum ve kuruluşlarında etkili bir insan kaynakları planlaması yapılamamaktadır. Kamu

personelinin yeterli hizmet içi eğitime tabi tutulmaması, kamu çalışanlarının işlerini verimli bir şekilde yürütecek bilgi ve beceriye kavuşmasını engellemektedir.

- Kamu kesiminde görevde yükselme konusunun mevzuatta açık ve yeterli şekilde tanımlanmamış olması, etkili bir ödüllendirme sisteminin bulunmaması ve ücret dengesizliği kamu çalışanlarının kendilerini geliştirmesini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kamu personelinin kurum ve kuruluşlar arasında dengesiz dağılımı ve personel yetersizliği sorunları göze çarpmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro uygulamasına tam olarak geçilmemiş olması kamu hizmetlerinin gerektirdiği personel sayısının ve personelde aranacak niteliklerin bilinmemesine yol açmaktadır.
- Söz konusu sorunlara çözüm getirmek amacıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun yerini almak üzere yeni bir kanun çıkarılması yönünde yapılan çalışma sürdürülmektedir.

Bu özetten de görüldüğü üzere kalkınma planları sürecinde, yedinci ve sekizinci kalkınma planlarında personel yönetimi konusu üzerinde daha fazla durulurken, dokuzuncu kalkınma planında insan kaynakları tanımı ilk kez kalkınma planı içerisinde yerini almıştır. Bu da bize 90'ların sonu ve 2000'lerin başı ile birlikte, devletin yapmış olduğu planlarda insan kaynakları kavramının öneminin farkına vardığı ve son yapılan planda da bu durumu insan kaynakları başlığıyla desteklediği sonucuna ulaşabiliriz.

2.5.2.3 Personel Yönetiminin Yeniden Düzenlenmesine Katkı Sağlayan Araştırma Raporları

1960 yılından sonra başlayan planlı kalkınma döneminden sonra kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi konularında bizzat siyasi iktidarlar tarafından yaptırılan araştırma raporları, kamu yönetiminin araştırılması açısından bir dönüm noktası teşkil etmektedir. 1960 sonrası yeni bir anayasanın yürürlüğe girmesi, Devlet Planlama Teşkilatı ve Devlet Personel Başkanlığının kurulması, 1958 yılında yasal statüye kavuşturulan TODAİE gibi kurumlar, bilimsel araştırmalar için elverişli bir altyapı oluşturmuşlardır (Tutum, 1979: 86).

2.5.2.3.1 Mook Raporu

OECD uzmanı olan Van Mook, Haziran - Temmuz 1962’de personel rejimi ile ilgili dört rapor hazırlamıştır.

Mook 18 Mart 1926 tarihinde kabul edilip 31 Mart 1926 tarihinde yayınlanan 788 sayılı Memurin Kanununu bir çok noktada eleştirerek mevcut uygulama içerisinde farklı statülerin yaratıldığı, ödül-ceza dengesinin tam olarak kurulamadığı, çağdaş bir sınıflandırma sisteminin benimsenmediği ve liyakat ilkesine uyulmadığını belirterek kanunun “çıkarıldığı günden beri müteaddit tadilata uğramış, ve ilaveler yapılmıştır, ki bu tadilatlar kanunu daha karışık bir hale sokmuştur” demek suretiyle mevcut yasayı düzeltmek yerine bu eksiklikleri gideren yeni bir yasa yapılması yoluna gidilmesini önermiştir.

Mook raporunda ülkemizdeki kamu personel rejimini genel itibarıyla değerlendirmiş; uzmanlık, öğretim, teknik personel konuları ile personel kayıt ve istatistiklerinin tutulması, sınıflandırma ilkesinin uygulamaya geçirilmesi gibi somut öneriler getirilmiştir.

Mook'un raporunda dile getirdiği görüşler Devlet Memurları kanununda aynen yer alarak bir anlamda yazarın çerçevesini çizdiği metin zenginleştirilerek benimsenmiştir (Yayman, 2005: 247).

H. O. Van Mook tarafından hazırlanan rapor personel rejiminde süratle reform yapılmasını gerektiren sorunlardan yola çıkmaktaydı. Raporda genel olarak şu sorun alanları üzerinde durulmaktadır: ilk olarak maaşların satınalma gücüne paralel olarak artırılması bir gereklilik olarak görülmektedir. Personel yönetimini benzer bir uygulamaya götürecek merkezi bir yönetimin yokluğu önemli bir sorun alanı olarak görülmektedir. Yürürlükteki barem rejimi kaldırılmalı, rasyonel bir sınıflandırma için kadrolar kategori, grup, sınıf ve derecelere ayrılmalı, kariyerler geliştirilmeli, derece ve unvanlar standardize edilmeli, yükselmede liyakat sistemi uygulanmalı, hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitim örgütlenip genişletilmeli, yurtdışında öğrenim görecekle bir merkezden yöneltilmeli, yeterli bir maaş sistemi ile emeklilik ve sosyal yardımlara ait sistemlerin geliştirilmesi tavsiye edilmektedir (Şaylan, 2000: 112-113).

2.5.2.3.2 Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor

Devlet Personel Dairesi'nin kurulmasından sonra 1962 yılının Ocak ayında Başbakanlık, DPD' den Türkiye'de yapılması zorunlu idari reformun önemli bir aşaması olan personel rejiminin iyileştirilmesi hakkındaki hükümet çalışmalarına

başlamadan önce, devlet personeli ile ilgili mevcut mevzuatın incelenmesi, tahlili ve personelin envanterini kısa zamanda bir rapor halinde bildirilmesini istemiş, DPD’ de “Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor” adı altında geniş kapsamlı bir rapor hazırlamış bu raporda yer alan ilkeler Bakanlar Kurulu’nun 08.05.1963 tarihli toplantısında kabul edilerek Resmi Gazete’nin 21.05.1963 tarih ve 11408 sayılı nüshasında yayımlanmıştır. Bu raporun, daha sonra hazırlanan Devlet Memurları Kanunu Tasarısı’na temel teşkil ettiği görülmüştür. Bu raporda şu konulara yer verilmiştir (Çevikbas,1995: 62):

- Sınıflandırma, liyakat, en az geçim sınırı ve alt kademe maaş ve ücret sistemlerine önem verilecek,
- KİT’lerin ücret rejimi, devlet ücret rejiminden farklı olacak, bünyelerine uygun ücret rejimi getirilecek,
- Mahalli idarelerin ücret ve sınıflandırma sistemi ayrıca tespit edilecek,
- Mahrumiyet yeri tazminatına yer verilecek,
- Yeni personel rejimine paralel yolluk kanunu hazırlanacak,
- Sağlık yardımlarına önem verilecek,
- Hizmet içi eğitime öncelik verilecektir.

2.5.2.3.3 Fisher Raporu

John F. Fisher 1962 yılında personel sistemimiz hakkında üç rapor hazırlamıştır. Bu raporların konuları sırasıyla; Türkiye’de Devlet Hizmetlerine

Memur Seçme Hakkında Program Teklifi, Devlet Personel Dairesinde İmtihanları Yapacak Olan Teşkilata Dair Mütalaalar ve Türk Personel Sistemidir (DPB, 2003: 9).

Fisher birinci ve ikinci raporunda özellikle memur seçme ve işe alma konuları üzerinde ısrarla ve ayrıntılı bir biçimde durarak yapılacak personel reformunda bu konunun sıkı esaslara bağlanmasını önermiştir. Çalışmasında işe alma sınavlarında uyulacak kuralları, bu sınavlarda oluşturulacak komisyonlarda kimlerin yer alması gerektiği ne gibi prosedürlerin izleneceği, sınavın şekli, sınav sorularının kimler tarafından ve nasıl hazırlanacağı uzun-uzun anlatılırken aynı zamanda bu konu ile ilgili Devlet Personel Dairesi bünyesinde oluşturulacak müsabaka imtihanlarını yürütecek teşkilatın görevlerini ayrıntılı bir biçimde maddeler halinde sıralamıştır.

İncelemesinin son kısmında Türk personel sisteminin genel durumu üzerinde duran Fisher, Mook gibi mevcut personel sisteminin yapılan değişikliklerle içinden çıkılmaz bir hal aldığını ve Türkiye'nin ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak olduğunu belirterek Devlet Personel Dairesi öncülüğünde acil olarak bir personel reformuna gidilmesini tavsiye etmiştir (Yayman, 2005: 249).

John F. Fisher çalışmasında liyakat ilkesinin benimsenmesi, liyakat standartlarının geliştirilmesi, personel gereksiniminin belirlenmesi, sınavların biçimi ve örgütlenmesi konuları çözülmesi gereken sorun alanları olarak tespit edilmiştir (Şaylan, 2000:113).

2.5.2.3.4 Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) Raporu

MEHTAP Raporu, Türk idaresi üzerinde Türk uzmanlar tarafından yapılmış geniş çaplı ilk araştırmadır. Türk kamu yönetiminin çok önemli bir kesimini kapsamı içine alan rapor, bir yandan o zamana kadar bilinen ya da bilindiği sanılan bir çok problemi gün ışığına çıkarıp tartışma konusu yapılmalarını mümkün kılmış, bir yandan da içerdiği tavsiyelerin değeri dolayısıyla daha sonraki “idareyi yeniden düzenleme” çalışmaları için hareket noktası olmuştur.

Proje, Devlet Planlama Teşkilâtının isteğiyle ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün yaptığı ön hazırlığa dayanılarak, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilâtı, Devlet Personel Dairesi, Ankara Üniversitesi ile ilgili bakanlık ve dairelerin işbirliğiyle yapılmıştır (Aslaner, 2006: 50, 51).

24.04.1962’de başlayan , 24 Nisan 1963 tarihinde tamamlanan rapor, Türkiye merkezi hükümet teşkilatına dair bakanlık, daire ve müesseseler arasında merkezi hükümet görevlerinin dağılışı tarzını tespit etmek ve bu dağılışın kamu hizmetlerinde en verimli bir şekilde gerçekleşmesine imkan sağlayıp sağlamadığını incelemiş ve sonuçta çeşitli teklif ve tavsiyelerde bulunmuştur. Bu çalışmada TBMM, Cumhurbaşkanlığı, Genelkurmay Başkanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Emniyet, Üniversiteler ve iktisadi devlet teşekkülleri araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır (Başbakanlık, 1994: 44).

MEHTAP Raporu planlı dönemin başlangıcını simgelemekte ve bunu yönetimin örgütlenme işlevinin belirlenmesiyle tamamlamaya çalışmaktadır. Merkezi hükümet örgütünün kuruluş ve görevlerini genel bir açıdan ele alması, birimlerin iç yapılarına ve işleyişlerine sorunun bütünü içinde bakması açısından önemli bir çalışma olmuştur. Diğer taraftan, MEHTAP Raporu personel yönetiminin, tek bir görev değil, yürütülmesinde bütün devlet örgütünün katıldığı bir görevler

topluluğu olduğu vurgulanır. Bu çerçevede, personel sisteminin esasları arasında şunlar sayılır (Şaylan, 2000: 114):

- İşin sınıflandırılması, derecelendirilmesi ve örgütlenmesi;
- Personelin sınıflandırılması ve derecelendirilmesi;
- Ücret organları ve başka hizmet koşullarının belirlenmesi ve düzenlenmesi;
- Her örgüt için personel gereksiniminin takdiri ve saptanması;
- Personel sağlanması.

MEHTAP Raporuna göre, kadro unvanlarının yeknesaklığının sağlanması ve personel rejiminin ıslahı şarttır. İdarenin gelişmesi, çalışan personelin ehliyet ve yeterliliğine bağlıdır. Adil bir ücret rejimi kurulması şarttır. Kamu hizmetlerinin hepsine uygulanabilecek kural ve standartlar tespit edilmelidir. İşin sınıflandırılması ve derecelendirilmesine egemen olan yöntemleri belirleyerek yatay sınıflandırma ve dikey derecelendirmeyi benimsemek gerekir. Kamu yönetimi reformunun gerçekleştirilmesinde üst kademe yöneticilerinin önemli roller üstlenmesi gerekmektedir (DPB, 2003: 10,11).

Ayrıca raporda yönetimi geliştirme, düzeltme ve yeniden düzenleme hizmetlerinin aslında her bakanlık ve dairenin görevi olduğu belirtilmekte; tüm bakanlık ve ilgili diğerkurumlarda ‘İdareyi Geliştirme Komitesi’ kurulması önerilmektedir. MEHTAP çalışmaları ile yönetimde reform çabalarına süreklilik ve nitelik kazandırılmak istenmiştir. MEHTAP raporundan sonra yapılan araştırma, inceleme, kalkınma planları ve yıllık programlarda bu raporun etkileri görülmektedir (Acar ve Sevinç, 2005: 27).

2.5.2.3.5 Podol Raporu

Bu dönemde yapılan ve oldukça önemli kabul edilen diğer bir çalışma da, Richard Podol tarafından hazırlanan ve Podol Raporu olarak bilinen çalışmadır. Bu çalışma “Bir Yabancı Gözüyle Yirminci Yüzyıl Ortasında Türk Kamu Yönetimi” adıyla 1963 yılında yayınlanmış 1967 yılında TODAİE uzmanlarından Cahit Tutum tarafından Türkçe’ye çevrilerek Amme İdaresi Bülteninde yayınlanmıştır (Yayman, 2005: 251, 252).

Podol Raporu, personel sisteminin yönetici boyutunu ele almıştır. Podol’a göre, Türk yöneticisinin kişisel özellikleri olarak iş başarma eğilimi yetersiz ve merkezcidir, iletişim açısından zayıftır, rütbe ve mevkiye çok önem verir, çalışma yerinde gizlilik yoktur, batılı olduğuna inanır, öğrenmeyi ve gelişmeyi ister, teknik yetişkinliği ve yeteneği ABD yöneticilerine göre geridir, yöneticilik eğitimi görmüş olanların sayısı azdır. Bu durumda yapılması gerekenler; yöneticinin geniş çapta fikren hazırlanması, gelenekçileri zararsız hale getirmek, personel, bütçe ve O ve M gibi çeşitli uzmanlık alanları için uzman yetiştirmek, temel iyileştirme davranışlarına girişme isteği, enerjisi ve cesareti olanlara destek olmak, yönetimi geliştirme amacına yönelmiş kurumları desteklemektir (Şaylan,2000:113).

2.5.2.3.6 İdari Reform Danışma Kurulu Raporu

25.09.1971 tarih ve 7/2527 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile hükümet programına göre devlet kesiminin yeniden düzenlenmesinin genel yön ve stratejisini tespit etmek üzere bir ‘Danışma Kurulu’nun kurulması kararlaştırılmıştır. Kurul, yeni bir araştırma yapmamış, yönetimin yeniden düzenlenmesi konusunda daha önce hazırlanan raporlarla diğer çalışmaların bir değerlendirmesini yapmış ve bu

değerlendirmeleri içeren rapor, 10.10.1971'de hükümete sunulmuştur (Acar ve Sevinç, 2005: 28).

Raporda idari reformun anlamı, yapılan çalışmalar ve sonuçları değerlendirilmiştir. Raporda 1970 yılına kadar yapılan idari reform çalışmalarında çeşitli kuruluşların görev aldığı ancak, bunların kuruluş amaçları, görevleri, personeli ve örgütsel yapıları yönünden bu işi başaracak imkanlara sahip olmadıkları belirtilerek, çalışmaların bütününden sorumlu olan bir örgüt bulunmamasının başarıya ulaşmayı engellediği sonucuna varılmıştır. Bu sebeple idareyi geliştirme çalışmalarını bütün olarak ele alacak merkezi bir birime ve bununla işbirliği içinde çalışacak birimlere ihtiyaç olduğu ve bu yüzden bir merkezi idareyi geliştirme birimi kurulması gerektiği belirtilmiştir. İdari Reform Danışma Kurulu Raporunda daha önce yapılan çalışmalarda yapılmayan bir çok şey yapılmıştır. Öncelikle ilk defa daha önce yapılan reform metinleri özet olarak anlatılmıştır (Yayman, 2005: 269).

2.5.2.3.7 Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) Raporu

1988 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünden, kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek amacıyla o güne kadar yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak, çalışma ve uygulamaların eksik yönlerini ve aksaklıklarını belirlemek, Avrupa Birliğine idari uyum alanında yapılması gerekenleri belirlemek üzere bir yönetim araştırması yapılması istenilmiştir.

Bu amaçla hazırlanan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi diğer adıyla KAYA Raporu 1991 yılında hükümete sunulmuş ve yayınlanmıştır. Rapor, idarenin yapı ve işleyişine bütüncül açıdan yaklaşarak etkili ve verimli yönetimi gerçekleştirmeye yönelik genel bir yaklaşım ortaya koymuştur.

KAYA Projesinin amacı, merkezi idarenin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir düzene kavuşturmak, kamu yönetiminin gelişen koşullara uyumunu sağlamak, kamu yönetiminde yaşanan aksaklık, bozukluk ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemektir. KAYA'nın kapsamına merkezi idarenin merkez ve taşra teşkilatları, yerel yönetimler ve öteki kamu kuruluşları alınmıştır (DPB, 2003: 18,19).

Yönetimde yeniden düzenlemeyi gerektiren nedenler çalışmada şu şekilde sıralanmıştır: kamu yönetimi sisteminin aksayan yönlerinin tespit edilerek hizmetlerin değişen ve gelişen koşullara duyarlı duruma getirilmesi, kamu yönetimi sistemi içinde yer alan kurumların gereksinimlerinde ve işleyiş düzenlerindeki süreç boyutunda beliren iç değişimler, yeni teknolojilerin sisteme kazandırılması ve teknoloji kullanımından kaynaklanan sorunlar, yönetim-halk ilişkilerindeki değişimler, yönetim ile sosyoekonomik yapı ve siyasal düzen ilişkilerindeki uyumsuzluklar, devletin üstlenmesi gerekli yönetsel görev ve sorumluluklar konusunda yönetim felsefesinde ortaya çıkan değişimler olarak gösterilmiştir (Yayman, 2005: 275, 276).

2.5.2.3.8 Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi (YERYÖN) Raporu

Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi, (YERYÖN) Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi (YYAEM) tarafından 1998-2001 yıllarında gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırma çalışmasıdır. Araştırma DPT Yıllık Yatırım Programlarında yer almış ve genel bütçeden finanse edilmiştir (<http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/yeryon.php>, 15.08.2008).

Araştırmanın amacı, sistemin yapısal özellikleriyle sorunlarını ortaya koymak ve 21. yüzyılın gereklerini karşılayacak model üzerine fikir geliştirmek olarak belirlenmiştir. Araştırma Belediye Personeli,Su Hizmetleri Yönetimi, Yerel Temsil, Çöp Hizmetleri, Mali Yapı, İmar Hizmetleri, Zabıta Hizmetleri, Eğitim ve Sağlıkta Yerelleşme Sorunu, İtfaiye ve Acil Durum Hizmetleri ve Yerel Yönetim Modeli Geliştirme Modüllerinden oluşmaktadır (Nohutçu ve Demirel, 2005: 49).

Cumhuriyet döneminden günümüze kadar yapılan çalışmalar personel yönetiminden İKY' ne geçişi besleyen çalışmalar olarak karşımıza çıkmıştır. Fakat ne yazık ki,geçmişte üzerinde durulan bu hususlar kanunların kısıtlayıcılığı ve günün koşullarından ötürü uygulamaya konamamıştır. Bu bağlamda üzerinde durulan bu hususlar 2005 yılında tekrar revize edilerek tekrar toparlanmıştır.

2.5.2.4 Yeni Düzenlenen Kamu Personel Yönetimi Yasa Tasarısı

Yeni düzenlenen kamu personel yönetimi yasa tasarısı ile Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) adı değiştirilerek 40 yıllık bir uygulama süreci sona erdirilmektedir. Yeni düzenleme, "Kamu Personel Kanunu" başlığını taşımaktadır. Bu düzenleme 1965 tarihli 657 sayılı DİM ve ilgili mevzuatı ilga edecek bir çalışmadır. Günümüzde Türkiye'de, kamu personelinin ve bürokratik örgüt yapısının, işleyiş ve sistem açısından sorunları içinden çıkılmaz boyutlardadır. Hazırlanan yeni kanun taslağının mevcut sorunlara her alanda çözüm önerecek bir içerik ve alt yapıda olması zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır (Özs Salmanlı, Arap ve Acar, 2005:2).

Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü tarafından, görüş bildirilmesi için üniversitelere, kamu kurum ve kuruluşlarına, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına sendikalara ve çeşitli işveren örgütlerine

gönderilen 14.10.2005 tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı; memurların ve sözleşmeli personelin niteliklerini, atanma veya hizmete alınmalarını, görev ve yetkilerini, hakları ve yükümlülükleri ile diğer özlük işlerini; memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin aylık, ödenek ve ücretleri ile diğer malî hakları ve sosyal yardımlarını düzenlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Tasarı’ya İKY uygulamaları açısından bakıldığında İKY terimine hiç yer verilmemiştir. Ancak taslak esnek çalışma saatleri, esnek çalışma biçimleri ve İKY üzerine kurulmuştur (Özsalmanlı, Arap ve Acar, 2005).

Taslakta yer alan sözleşmeli personel, geçici personel tanımları ile hizmetlerin satın alınma yolu ile gördürülmesi hükmü, esnek istihdam modelinin temel alındığını göstermektedir. Personelin tam zamanlı, kısmi zamanlı, haftanın veya ayın belirli günü veya saatlerinde çalıştırılabileceği açıkça ifade edilmektedir. Bugün Sağlık Bakanlığı’nda sözleşmeli sağlık çalışanları, Milli Eğitim Bakanlığı’nda sözleşmeli ve ek ders karşılığı çalıştırılan öğretmenler esnek çalışmaya tabi tutulmaktadır.

Taslağın “Personel ve Başarı” değerlendirmesi bölümüne göre, her memur ve sözleşmeli personelin bir personel ve başarı değerlendirme dosyası olacaktır. Bu dosyalar amirler tarafından doldurularak, memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde başlıca dayanağı oluşturacaktır. Bu dosyada yer alacak formlarda memur ve sözleşmeli personelin başarıları, bilgileri, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetleri, kişilikleri, yaratıcılıkları, girişimcilikleri, çalışma disiplinleri, genel ehliyet ve liyakatlarının değerlendirilmesi yer alacaktır.

Kamu personelinin ücretlerinin ödenmesi konusunda “peşin ödeme”nin yerini “çalışıldıktan sonra ödeme” sistemi alacaktır. Kamu hizmetlerinin “kamu yararı”na dayalı olarak görülmesi noktasında belirli bir anlam ifade eden önceden ödeme

yerine çalışılan ay sonunda ödenmesi, sistemin esnek çalışma yöntemine doğru çevrilmesi ile uyum göstermektedir. Eşit işe eşit ücret yerine performans ücret sistemi getirilmektedir..

Taslağın 74. maddesinde “Çalışanların kurumdan beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi ve kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır” ifadesine yer verilmiştir. Bu ifade ile personelin kariyer gelişimi önemsenmiş çalışanın kariyeri ve kurumun başarısı için gerekli eğitimin sağlanacağı belirtilmiştir. Ayrıca taslakta hizmet içi eğitim konusu üzerinde de durulmaktadır.

Taslakta insan kaynakları uygulamalarında ödülünden hiç bahsedilmezken motivasyon unsurlarına da yeterince yer verilmemiştir.

3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞTE “ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; kamu personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak Çanakkale ilinde personel yönetimi açısından güncel gelişmeleri takip ettiği düşünülen ve bu açıdan dinamik bir yapıya sahip olan Çanakkale Belediyesi örnek uygulama olarak seçilmiştir.

3.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme açıklanarak, verilerin toplanması, çözümlenmesi yorumlanması başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Bu anket çalışması ile personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri olarak; “İş ve Örgüt Tasarımı”, “İnsan Kaynakları Planlaması”, “Personel Tedariki”, “Personel

Seçimi”, “Kariyer Yönetimi”, “Eğitim Uygulamaları”, “Görevlendirme Politikaları”, “Performans Değerlendirme Sistemi”, “Çalışma İlişkileri” ve “Ücret Sistemi” incelenmiştir.

3.2.2 Evren ve Örneklem

Çanakkale Belediyesi’nde görev yapan çalışanlar araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Çanakkale Belediyesi İnsan Kaynakları biriminden alınan verilere göre belediyede tam zamanlı 1470 kişi çalışmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Baş, 2006: 47)}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 10 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü **n = 93** olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen **150** belediye çalışanına uygulanmış, **126** kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, $\pm$ % 10 örneklem hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

3.2.3 Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında anket soruları araştırmacı tarafından belediye çalışanlarına elden dağıtılmış ve aynı gün içerisinde yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.2.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. İnsan Kaynakları yönetimine geçişin personel üzerindeki etkilerinin incelenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Söz konusu etkilerin belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu ise t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak sınanmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorum

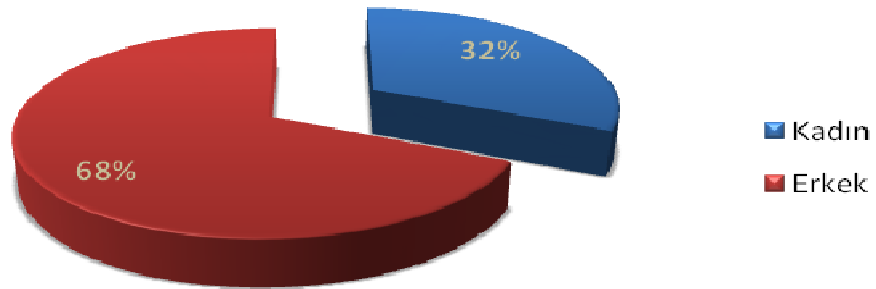
Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve ilgili yorumlarına yer verilmiştir.

3.3.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun “Cinsiyet” değişkenine göre dağılımı Tablo 3 ve Şekil 1’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 32’sinin kadın, % 68’inin erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Örneklem Grubunun “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kadın	40	31,7	31,7	31,7
	Erkek	86	68,3	68,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

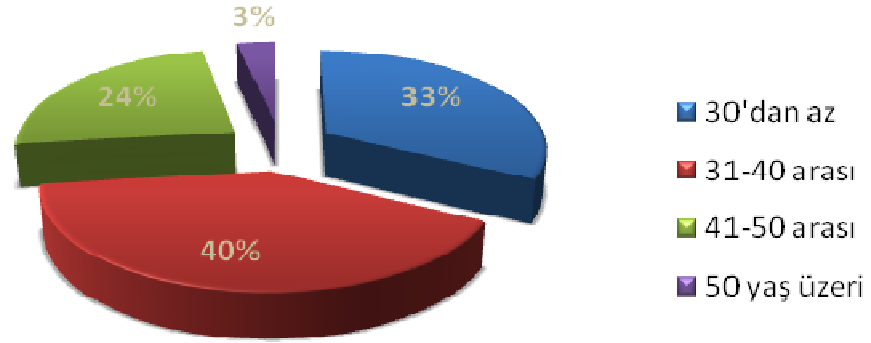


Şekil 1. Örneklem Grubunun “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun “Yaş” değişkenine göre dağılımı Tablo 4 ve Şekil 2’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 33’ünün 30’dan az, % 40’ının 31-40 yaş arasında, % 24’ünün 41-50 yaş, % 3’ünün ise 50 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı

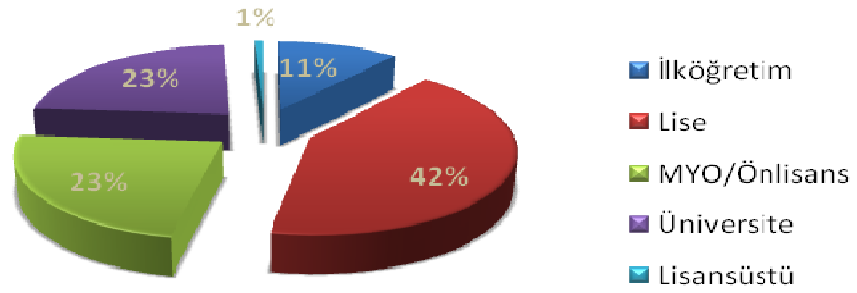
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	30'dan az	41	32,5	32,5	32,5
	31-40 arası	51	40,5	40,5	73,0
	41-50 arası	30	23,8	23,8	96,8
	50 yaş üzeri	4	3,2	3,2	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

**Şekil 2. Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre dağılımı Tablo 5 ve Şekil 3’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 11’inin ilköğretim, % 42’sinin lise, % 23’ünün MYO/Önlisans, % 23’ünün Üniversite % 1’inin Lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Örneklem Grubunun “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı

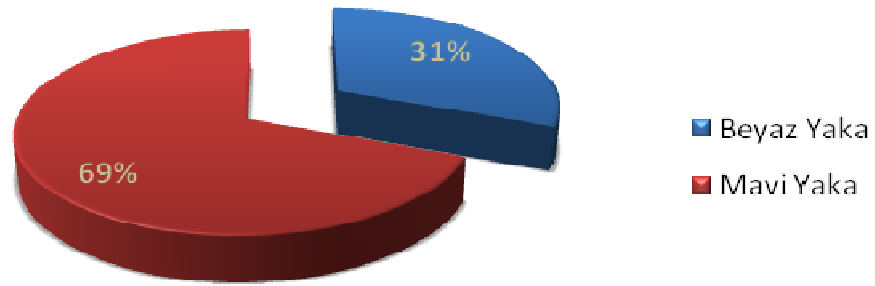
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	İlköğretim	14	11,1	11,1	11,1
	Lise	53	42,1	42,1	53,2
	MYO/Önlisans	29	23,0	23,0	76,2
	Üniversite	29	23,0	23,0	99,2
	Lisansüstü	1	,8	,8	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

**Şekil 3. Örneklem Grubunun “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun “Çalışma Türü” değişkenine göre dağılımı Tablo 6 ve Şekil 4’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 31’inin Beyaz Yaka, % 69’unun Mavi Yaka olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” Değişkenine Göre Dağılımı

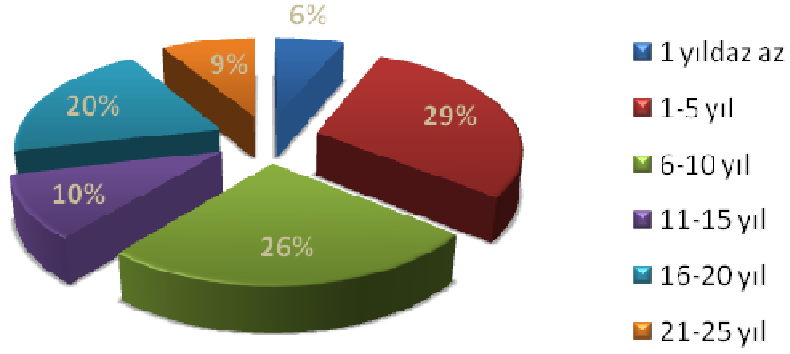
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Beyaz Yaka	39	31,0	31,0	31,0
	Mavi Yaka	87	69,0	69,0	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

**Şekil 4. Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” Değişkenine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine göre dağılımları Tablo 7 ve Şekil 5’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 6’sının 1 yıldan az, % 29’unun 1-5 yıl, % 25’inin 6-10 yıl, % 10’unun 11-15 yıl, % 20’sinin 16-20 yıl, % 9’unun 21-25 yıl süreyle çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	1 yıldan az	8	6,3	6,3	6,3
	1-5 yıl	37	29,4	29,4	35,7
	6-10 yıl	32	25,4	25,4	61,1
	11-15 yıl	13	10,3	10,3	71,4
	16-20 yıl	25	19,8	19,8	91,3
	21-25 yıl	11	8,7	8,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

**Şekil 5. Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı**

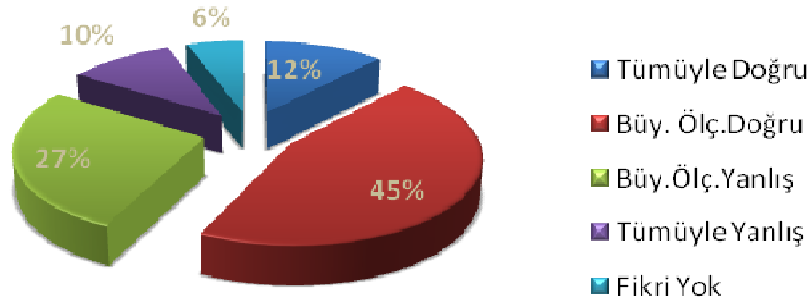
3.3.2 Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişle Birlikte Yaşanan Değişimlere İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 8 ve Şekil 6’da sunulmuştur. Tablodaki verilere göre, bu görüşü katılımcıların % 12’si tümüyle % 45’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 27’sinin büyük ölçüde, % 10’unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 6’lık bir kısmı fikir beyan etmemiştir. Bu bulgular ışığında “Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını

kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 8. Örneklem Grubunun “Belediyemizin Organizasyon Yapısı İş Akışını Kolaylaştıracak Şekilde Tasarlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	15	11,9	11,9	11,9
	Büy. Ölç.Doğru	57	45,2	45,2	57,1
	Büy.Ölç.Yanlış	34	27,0	27,0	84,1
	Tümüyle Yanlış	13	10,3	10,3	94,4
	Fikri Yok	7	5,6	5,6	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



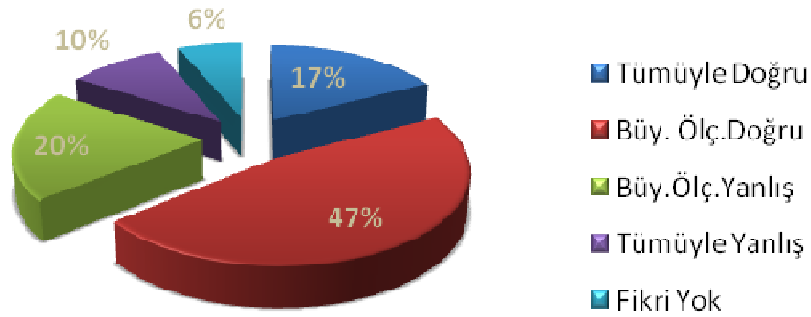
Şekil 6. Örneklem Grubunun “Belediyemizin Organizasyon Yapısı İş Akışını Kolaylaştıracak Şekilde Tasarlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 9 ve Şekil 7’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 18’i tümüyle % 47’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 20’sinin büyük ölçüde, % 10’unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 6’lık bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 9. Örneklem Grubunun “Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	22	17,5	17,5	17,5
	Büy. Ölç.Doğru	59	46,8	46,8	64,3
	Büy.Ölç.Yanlış	25	19,8	19,8	84,1
	Tümüyle Yanlış	12	9,5	9,5	93,7
	Fikri Yok	8	6,3	6,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



Şekil 7. Örneklem Grubunun “Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

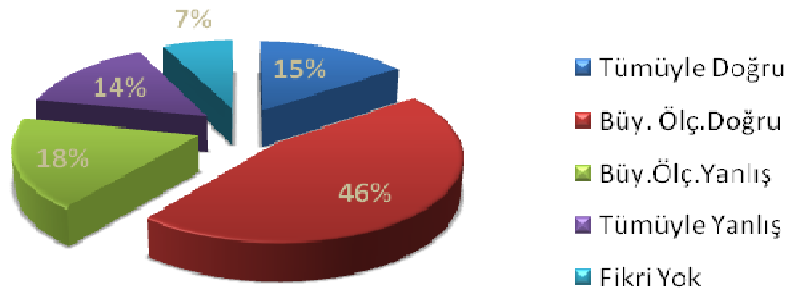
Örneklem grubunun “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 10 ve Şekil 8’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 15’i tümüyle % 45’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 18’inin büyük ölçüde, % 14’ünün ise tümüyle

yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 7'lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 10. Örneklem Grubunun “İş Prosedürleri İşlerin Yürütülmesini Kolaylaştırmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	19	15,1	15,1	15,1
	Büy. Ölç. Doğru	57	45,2	45,2	60,3
	Büy. Ölç. Yanlış	22	17,5	17,5	77,8
	Tümüyle Yanlış	18	14,3	14,3	92,1
	Fikri Yok	9	7,1	7,1	100.00
	Toplam	126	100,0	100,0	



Şekil 8. Örneklem Grubunun “İş Prosedürleri İşlerin Yürütülmesini Kolaylaştırmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

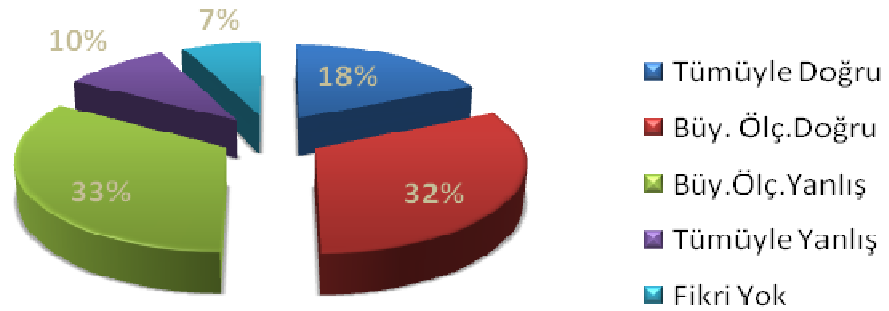
Örneklem grubunun “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına

çıkmanız gerekmez” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 11 ve Şekil 9’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 18’i tümüyle % 32’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 33’ünün büyük ölçüde, % 10’unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 7’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez” görüşü hakkında katılımcılar büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 11. Örneklem Grubunun “İşleri Zamanında Bitirmek İçin Prosedürlerin Dışına Çıkmanız Gerekmez” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	23	18,3	18,3	18,3
	Büy. Ölç.Doğru	40	31,7	31,7	50,0
	Büy.Ölç.Yanlış	42	33,3	33,3	83,3
	Tümüyle Yanlış	12	9,5	9,5	92,9
	Fikri Yok	9	7,1	7,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

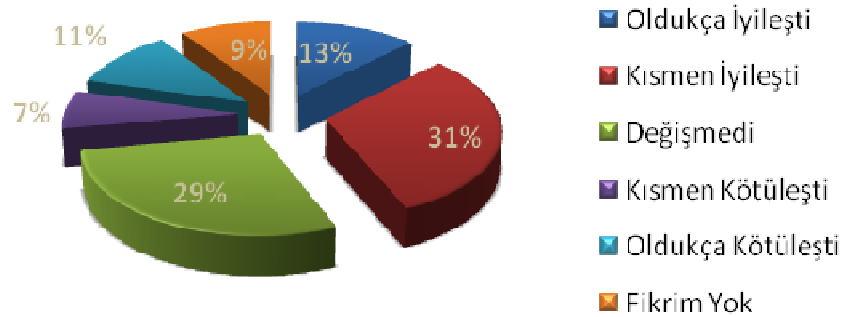


Şekil 9. Örneklem Grubunun “İşleri Zamanında Bitirmek İçin Prosedürlerin Dışına Çıkmanız Gerekmez” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “İş ve Örgüt Tasarımı” faaliyetlerinde ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmeleri Tablo 12 ve Şekil 10’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 13’ü söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 31’i kısmen iyileştiğini, % 29’u değişmediğini düşünürken, % 7’si kötüleştiğini, % 11’inin ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 10’u ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 12. Örneklem Grubunun “İş ve Örgüt Tasarımı” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	16	12,7	12,7	12,7
	Kısmen İyileşti	39	31,0	31,0	43,7
	Değişmedi	36	28,6	28,6	72,2
	Kısmen Kötüleşti	9	7,1	7,1	79,4
	Oldukça Kötüleşti	14	11,1	11,1	90,5
	Fikrim Yok	12	9,5	9,5	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



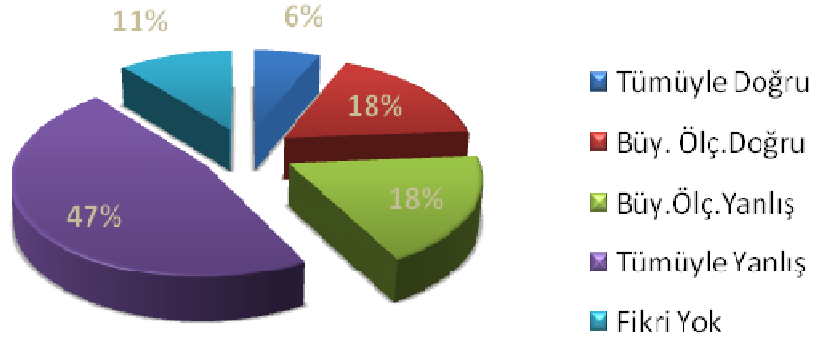
Şekil 10. Örneklem Grubunun “İş ve Örgüt Tasarımı” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 13 ve Şekil 11’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 18’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 18’inin büyük ölçüde, % 47’sinin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 11’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 13. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerindeki Yeterlilik Düzeylerini Belirlemek İçin Sözlü Ya Da Yazılı Sınavlar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	8	6,3	6,3	6,3
	Büy. Ölç.Doğru	22	17,5	17,5	23,8
	Büy.Ölç.Yanlış	23	18,3	18,3	42,1
	Tümüyle Yanlış	59	46,8	46,8	88,9
	Fikri Yok	14	11,1	11,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



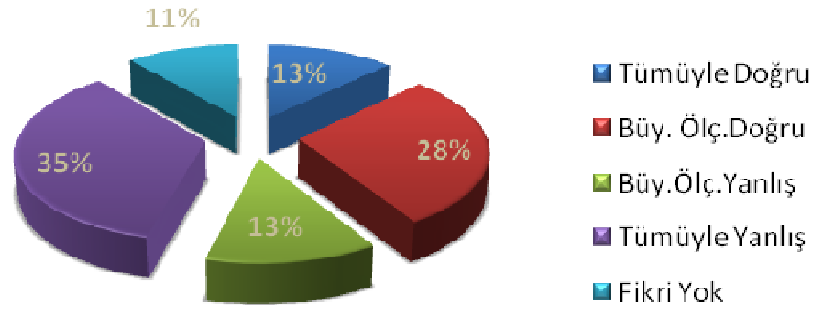
Şekil 11. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerindeki Yeterlilik Düzeylerini Belirlemek İçin Sözlü ya da Yazılı Sınavlar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 14 ve Şekil 12’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 13’ü tümüyle, % 29’u büyük ölçüde doğru bulurken, % 13’ünün büyük ölçüde, % 35’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 11’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.” görüşü hakkında katılımcıların kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 14. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Emekli Olacak Ya Da Farklı Nedenlerle İşten Ayrılacak Kişiler Önceden Belirlenmekte Ve Bu Kişiler Ayrıldıklarında İşlerin Aksamaması İçin Gerekli Tedbirler Alınmaktadır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	16	12,7	12,7	12,7
	Büy. Ölç.Doğru	36	28,6	28,6	41,3
	Büy.Ölç.Yanlış	16	12,7	12,7	54,0
	Tümüyle Yanlış	44	34,9	34,9	88,9
	Fikri Yok	14	11,1	11,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

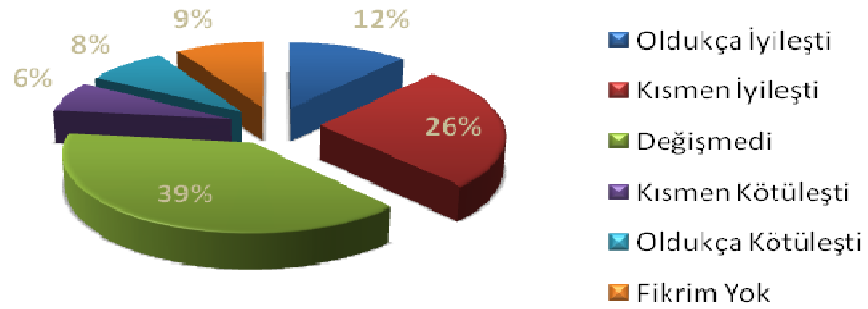


Şekil 12. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Emekli Olacak ya da Farklı Nedenlerle İşten Ayrılacak Kişiler Önceden Belirlenmekte ve Bu Kişiler Ayrıldıklarında İşlerin Aksamaması İçin Gerekli Tedbirler Alınmaktadır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “İnsan Kaynakları Planlamasına” ilişkin değerlendirmeleri Tablo 15 ve Şekil 13’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 12’si söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 26’sı kısmen iyileştiğini, % 39’u değişmediğini düşünürken, % 6’sının kısmen kötüleştiğini, % 8’inin ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 9’u ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 15. Örneklem Grubunun “İnsan Kaynakları Planlamasına” İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	15	11,9	11,9	11,9
	Kısmen İyileşti	33	26,2	26,2	38,1
	Değişmedi	49	38,9	38,9	77,0
	Kısmen Kötüleşti	8	6,3	6,3	83,3
	Oldukça Kötüleşti	10	7,9	7,9	91,3
	Fikrim Yok	11	8,7	8,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



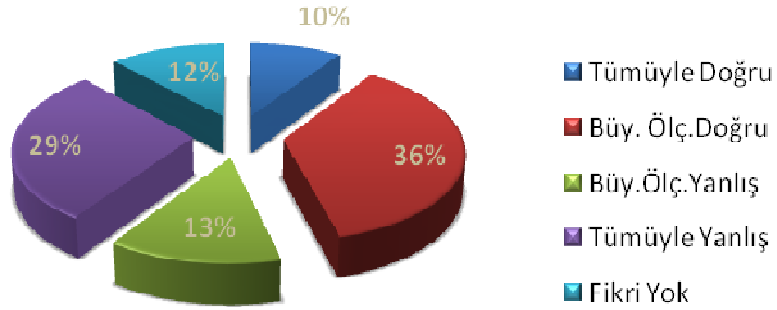
Şekil 13. Örneklem Grubunun “İnsan Kaynakları Planlamasına” İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Emekli olan ya da farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 16 ve Şekil 14’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 10’u tümüyle % 37’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 14’ünün büyük ölçüde, % 29’unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 12’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Emekli olan ya da farklı nedenlerle işten ayrıla kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir ” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 16. Örneklem Grubunun “Emekli Olan Ya Da Farklı Nedenlerle İşten Ayrıla Kişilerin Yerine, O İş En Az Ayrılan Kişi Kadar İyi Yapabilecek Kişiler Görevlendirilir ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	12	9,5	9,5	9,5
	Büy. Ölç.Doğru	46	36,5	36,5	46,0
	Büy.Ölç.Yanlış	17	13,5	13,5	59,5
	Tümüyle Yanlış	36	28,6	28,6	88,1
	Fikri Yok	15	11,9	11,9	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



Şekil 14. Örneklem Grubunun “Emekli Olan Ya Da Farklı Nedenlerle İşten Ayrıla Kişilerin Yerine, O İş En Az Ayrılan Kişi Kadar İyi Yapabilecek Kişiler Görevlendirilir ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

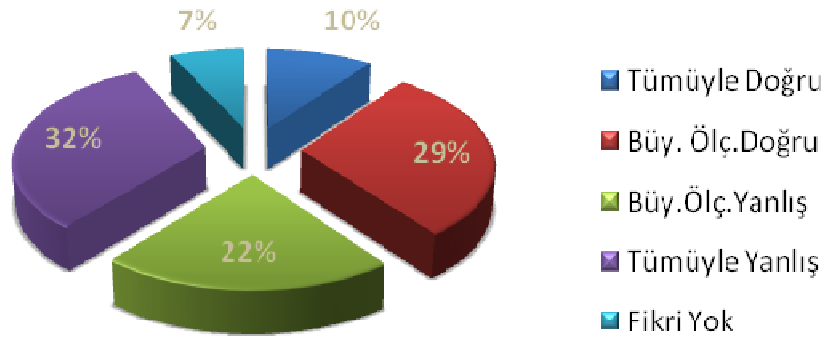
Örneklem grubunun “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 17 ve Şekil 15’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 10’u tümüyle % 29’u büyük ölçüde doğru bulurken, % 21’inin büyük ölçüde, % 32’sinin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 7’lik bir kısmı fikir

beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır” görüşü hakkında büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir. .

Tablo 17. Örneklem Grubunun “Belediyede Yapılan Görevlendirmeler Kişilerin Nitelikleri Göz Önüne Alınarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	13	10,3	10,3	10,3
	Büy. Ölç.Doğru	37	29,4	29,4	39,7
	Büy.Ölç.YanlıŞ	27	21,4	21,4	61,1
	Tümüyle YanlıŞ	40	31,7	31,7	92,9
	Fikri Yok	9	7,1	7,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



Şekil 15. Örneklem Grubunun “Belediyede Yapılan Görevlendirmeler Kişilerin Nitelikleri Göz Önüne Alınarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

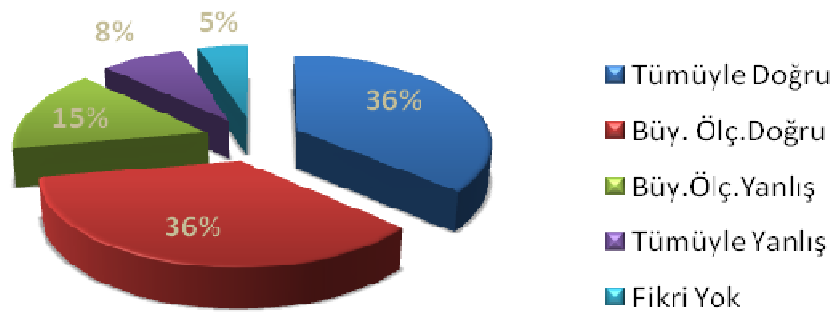
Örneklem grubunun “Belediyemize personel alımına gidileceğinde gazete, internet ve panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 18 ve Şekil 16’da sunulmuştur.

Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 37'si tümüyle % 36'sı büyük ölçüde doğru bulurken, % 15'inin büyük ölçüde, % 8'inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 5'lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemize personel alımına gidileceğinde gazete, internet ve panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 18. Örneklem Grubunun “Belediyemize Personel Alımına Gidileceğinde Gazete, İnternet ve Panolara İlanlar Verilerek İlgililerin Konu Hakkında Haberdar Olması Sağlanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	46	36,5	36,5	36,5
	Büy. Ölç.Doğru	45	35,7	35,7	72,2
	Büy.Ölç.Yanlış	19	15,1	15,1	87,3
	Tümüyle Yanlış	10	7,9	7,9	95,2
	Fikri Yok	6	4,8	4,8	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



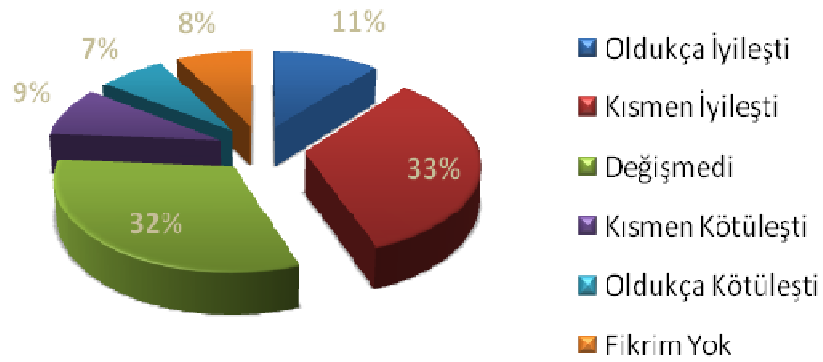
Şekil 16. Örneklem Grubunun “Belediyemize Personel Alımına Gidileceğinde Gazete, İnternet Ve Panolara İlanlar Verilerek İlgililerin Konu Hakkında Haberdar Olması Sağlanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “İş ve Örgüt Tasarımı” faaliyetlerinde ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmeleri Tablo 19 ve Şekil 17’de sunulmuştur.

Tablodaki verilerden katılımcıların % 11'i söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 33'ü kısmen iyileştiğini, % 32'si değişmediğini düşünürken, % 9'u kötüleştiğini, % 7'sinin ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 8'i ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 19. Örneklem Grubunun “Personel Tedarik” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	14	11,1	11,1	11,1
	Kısmen İyileşti	42	33,3	33,3	44,4
	Değişmedi	40	31,7	31,7	76,2
	Kısmen Kötüleşti	11	8,7	8,7	84,9
	Oldukça Kötüleşti	9	7,1	7,1	92,1
	Fikrim Yok	10	7,9	7,9	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



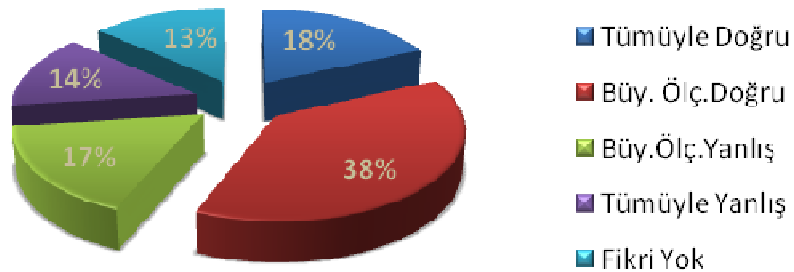
Şekil 17. Örneklem Grubunun “Personel Tedarik” Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 20 ve Şekil 18’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 18’i tümüyle % 38’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 17’sinin büyük ölçüde, % 14’ünün ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 14’lük bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır” görüşü hakkında büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 20. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Adaylara Bir Dizi Aşamadan Oluşan Sistematik Bir Seçim Süreci Uygulanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	23	18,3	18,3	18,3
	Büy. Ölç.Doğru	48	38,1	38,1	56,3
	Büy.Ölç.Yanlış	21	16,7	16,7	73,0
	Tümüyle Yanlış	17	13,5	13,5	86,5
	Fikri Yok	17	13,5	13,5	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



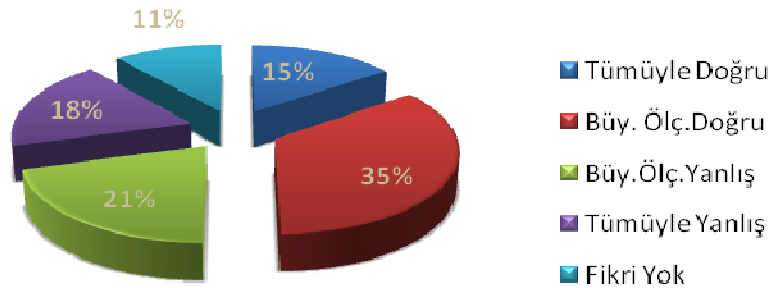
Şekil 18. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Adaylara Bir Dizi Aşamadan Oluşan Sistematik Bir Seçim Süreci Uygulanır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.), işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 21 ve Şekil 19’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 15’i tümüyle % 35’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 21’inin büyük ölçüde, % 18’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 11’lik bir kısım fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.), işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 21. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Kişilerin Seçiminde Kullanılan Seçim Araçları (Testler, Sınavlar Vb.), İşe Uygunluğu Ölçmek İçin Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	19	15,1	15,1	15,1
	Büy. Ölç.Doğru	44	34,9	34,9	50,0
	Büy.Ölç.Yanlış	26	20,6	20,6	70,6
	Tümüyle Yanlış	23	18,3	18,3	88,9
	Fikri Yok	14	11,1	11,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



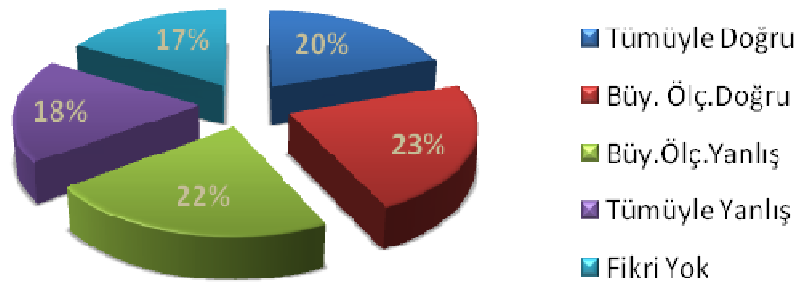
Şekil 19. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İşe Alınacak Kişilerin Seçiminde Kullanılan Seçim Araçları (Testler, Sınavlar Vb.), İşe Uygunluğu Ölçmek İçin Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 22 ve Şekil 20’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 20’si tümüyle % 23’ü büyük ölçüde doğru bulurken, % 22’sinin büyük ölçüde, % 18’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 17’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır” görüşü hakkında büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 22. Örneklem Grubunun “Adayların Seçim Sürecinde, Tüm Adaylara Adil Davranılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	25	19,8	19,8	19,8
	Büy. Ölç.Doğru	29	23,0	23,0	42,9
	Büy.Ölç.Yanlış	28	22,2	22,2	65,1
	Tümüyle Yanlış	23	18,3	18,3	83,3
	Fikri Yok	21	16,7	16,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

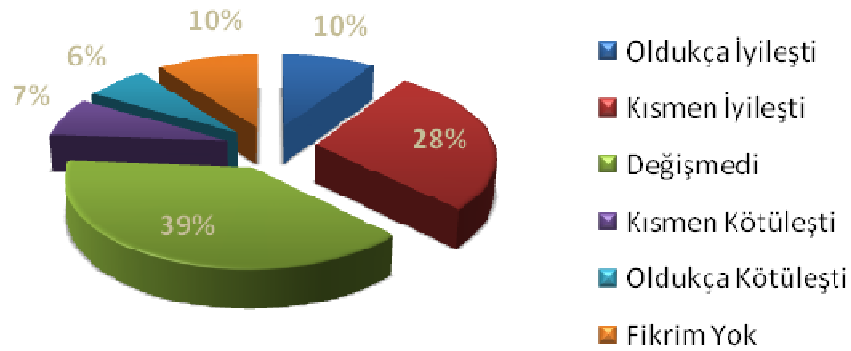


Şekil 20. Örneklem Grubunun “Adayların Seçim Sürecinde, Tüm Adaylara Adil Davranılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Personel Seçim Sürecindeki” değişimlere ilişkin değerlendirmeleri Tablo 23 ve Şekil 21’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 10’u söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 28’i kısmen iyileştiğini, % 39’u değişmediğini düşünürken, % 7’sinin kötüleştiğini, % 6’sının ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 10’u ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 23. Örneklem Grubunun “Personel Seçim Sürecine” İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	12	9,5	9,5	9,5
	Kısmen İyileşti	35	27,8	27,8	37,3
	Değişmedi	49	38,9	38,9	76,2
	Kısmen Kötüleşti	9	7,1	7,1	83,3
	Oldukça Kötüleşti	8	6,3	6,3	89,7
	Fikrim Yok	13	10,3	10,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



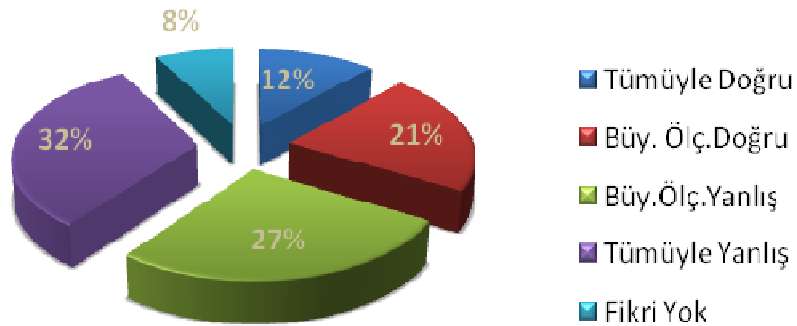
Şekil 21. Örneklem Grubunun “Personel Seçim Sürecine” İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 24 ve Şekil 22’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 12’si tümüyle % 21’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 27’sinin büyük ölçüde, % 32’sinin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 8’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 24. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Yükselme Ve Terfileri, İş Performanslarına Dayalı Olarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Freka ns	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	15	11,9	11,9	11,9
	Büy. Ölç.Doğru	27	21,4	21,4	33,3
	Büy.Ölç.Yanlış	34	27,0	27,0	60,3
	Tümüyle Yanlış	40	31,7	31,7	92,1
	Fikri Yok	10	7,9	7,9	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



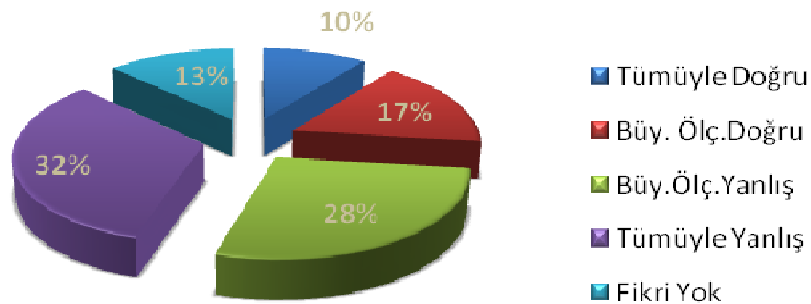
Şekil 22. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Yükselme Ve Terfileri, İş Performanslarına Dayalı Olarak Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 25 ve Şekil 23’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 10’u tümüyle % 17’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 28’inin büyük ölçüde, % 33’ünün ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 13’lük bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır ” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 25. Örneklem Grubunun “Yükselme Ve Terfilerde Tüm Çalışanlara Adil Ve Tarafsız Davranılır ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	13	10,3	10,3	10,3
	Büy. Ölç.Doğru	21	16,7	16,7	27,0
	Büy.Ölç.Yanlış	35	27,8	27,8	54,8
	Tümüyle Yanlış	41	32,5	32,5	87,3
	Fikri Yok	16	12,7	12,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



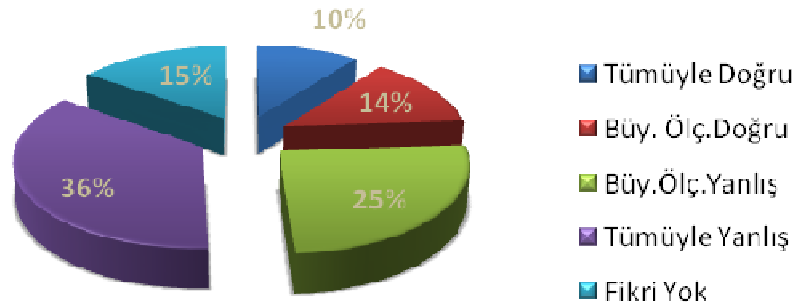
Şekil 23. Örneklem Grubunun “Yükselme ve Terfilerde Tüm Çalışanlara Adil Ve Tarafsız Davranılır ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 26 ve Şekil 24’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 10’u tümüyle % 14’ü büyük ölçüde doğru bulurken, % 25’inin büyük ölçüde, % 36’sının ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 15’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 26. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar, İleride Gelebilecekleri Pozisyonlar Hakkında Bilgilendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	13	10,3	10,3	10,3
	Büy. Ölç.Doğru	17	13,5	13,5	23,8
	Büy.Ölç.Yanlış	32	25,4	25,4	49,2
	Tümüyle Yanlış	45	35,7	35,7	84,9
	Fikri Yok	19	15,1	15,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

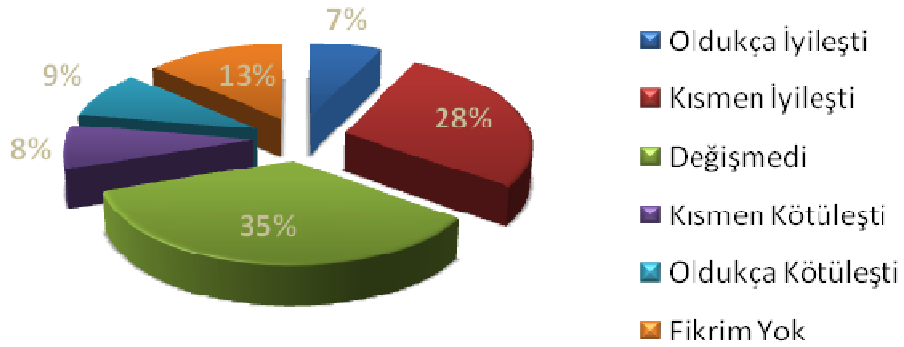


Şekil 24. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar, İleride Gelebilecekleri Pozisyonlar Hakkında Bilgilendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Kariyer Yönetimine” ilişkin değerlendirmeleri Tablo 27 ve Şekil 25’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 7’si söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 28’i kısmen iyileştiğini, % 35’i değişmediğini düşünürken, % 8’i kötüleştiğini, % 9’unun ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 14’ü ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 27. Örneklem Grubunun “Kariyer Yönetimine” İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	9	7,1	7,1	7,1
	Kısmen İyileşti	35	27,8	27,8	34,9
	Değişmedi	44	34,9	34,9	69,8
	Kısmen Kötüleşti	10	7,9	7,9	77,8
	Oldukça Kötüleşti	11	8,7	8,7	86,5
	Fikrim Yok	17	13,5	13,5	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



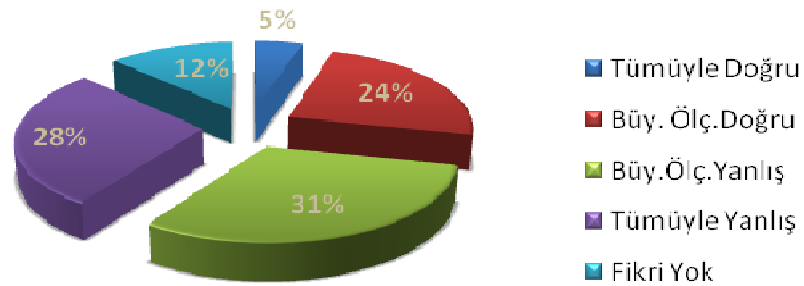
Şekil 25. Örneklem Grubunun “Kariyer Yönetimine” İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 28 ve Şekil 26’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 5’i tümüyle % 24’ü büyük ölçüde doğru bulurken, % 31’inin büyük ölçüde, % 28’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 13’lük bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 28. Örneklem Grubunun “İşe Yeni Başlayan Çalışanlar İçin Yapacakları İş ve Belediyeyi Tanıtıcı Eğitimler (Oryantasyon Programları) Düzenlenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	6	4,8	4,8	4,8
	Büy. Ölç.Doğru	30	23,8	23,8	28,6
	Büy.Ölç.Yanlış	39	31,0	31,0	59,5
	Tümüyle Yanlış	35	27,8	27,8	87,3
	Fikri Yok	16	12,7	12,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



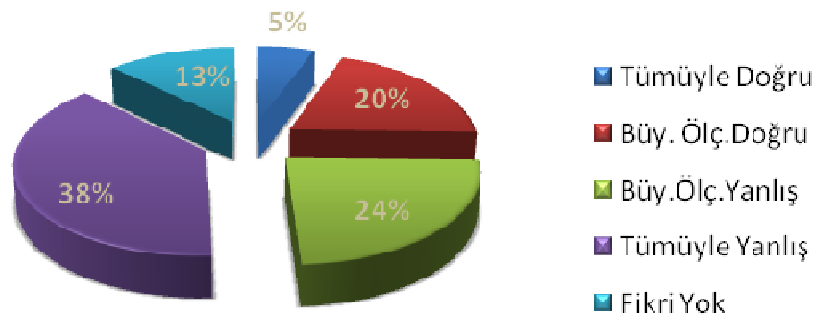
Şekil 26. Örneklem Grubunun “İşe Yeni Başlayan Çalışanlar İçin Yapacakları İş ve Belediyeyi Tanıtıcı Eğitimler (Oryantasyon Programları) Düzenlenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 29 ve Şekil 27’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 20’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 24’ünün büyük ölçüde, % 38’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 13’lük bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 29. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Sistematik Olarak Eğitim İhtiyacı Analizi Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	7	5,6	5,6	5,6
	Büy. Ölç.Doğru	25	19,8	19,8	25,4
	Büy.Ölç.Yanlış	30	23,8	23,8	49,2
	Tümüyle Yanlış	48	38,1	38,1	87,3
	Fikri Yok	16	12,7	12,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



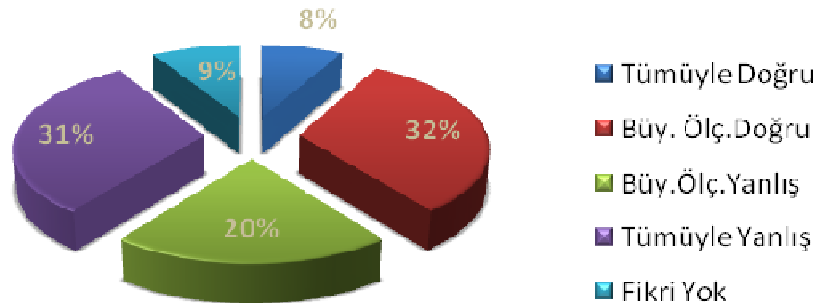
Şekil 27. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Sistematik Olarak Eğitim İhtiyacı Analizi Yapılır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 30 ve Şekil 28’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 8’i tümüyle % 32’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 21’inin büyük ölçüde, % 31’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 9’luk bir kısım fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 30. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerini Daha İyi Yapmalarını Sağlayacak Hizmet İçi Eğitimler Verilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	10	7,9	7,9	7,9
	Büy. Ölç.Doğru	40	31,7	31,7	39,7
	Büy.Ölç.Yanlış	26	20,6	20,6	60,3
	Tümüyle Yanlış	39	31,0	31,0	91,3
	Fikri Yok	11	8,7	8,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

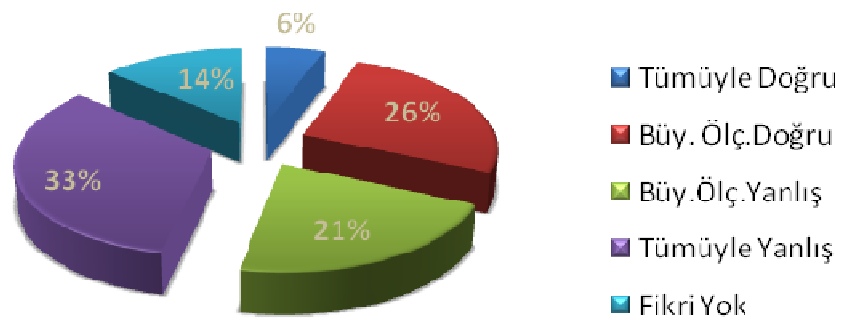


Şekil 28. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların İşlerini Daha İyi Yapmalarını Sağlayacak Hizmet İçi Eğitimler Verilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 31 ve Şekil 29’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 26’sı büyük ölçüde doğru bulurken, % 21’inin büyük ölçüde, % 33’ünün ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 14’lük bir kısmı fikir beyan etmemiştir. Bu bulgular ışığında “Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 31. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Verilen Eğitimlerin İçeriği Tatmin Edicidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Freka ns	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	7	5,6	5,6	5,6
	Büy. Ölç.Doğru	33	26,2	26,2	31,7
	Büy.Ölç.Yanlış	27	21,4	21,4	53,2
	Tümüyle Yanlış	42	33,3	33,3	86,5
	Fikri Yok	17	13,5	13,5	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



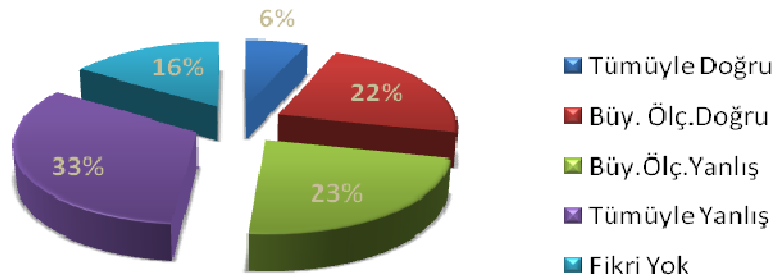
Şekil 29. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Verilen Eğitimlerin İçeriği Tatmin Edicidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 32 ve Şekil

30’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 22’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 23’ünün büyük ölçüde, % 33’ünün ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 16’lık bir kısmı fikir beyan etmemiştir. Bu bulgular ışığında “Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 32. Örneklem Grubunun “Eğitimlerin Etkinliği, Eğitim Sonrasında Yapılan Ölçümlerle Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	8	6,3	6,3	6,3
	Büy. Ölç.Doğru	28	22,2	22,2	28,6
	Büy.Ölç.Yanlış	29	23,0	23,0	51,6
	Tümüyle Yanlış	41	32,5	32,5	84,1
	Fikri Yok	20	15,9	15,9	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



Şekil 30. Örneklem Grubunun “Eğitimlerin Etkinliği, Eğitim Sonrasında Yapılan Ölçümlerle Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

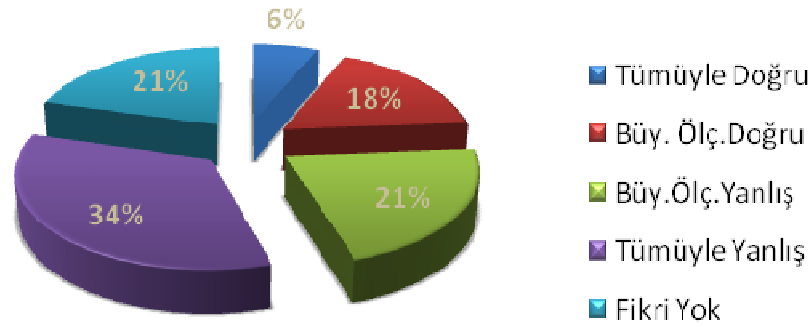
Örneklem grubunun “Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 33 ve Şekil 31’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 22’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 23’ünün büyük ölçüde, % 33’ünün ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır.

Bunun yanında % 16’lık bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 33. Eğitim İçerikleri Değerlendirme Sonuçları ve Çalışanlardan Alınan Beslemeler Doğrultusunda Sürekli Geliştirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	8	6,3	6,3	6,3
	Büy. Ölç.Doğru	22	17,5	17,5	23,8
	Büy.Ölç.Yanlış	27	21,4	21,4	45,2
	Tümüyle Yanlış	43	34,1	34,1	79,4
	Fikri Yok	26	20,6	20,6	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



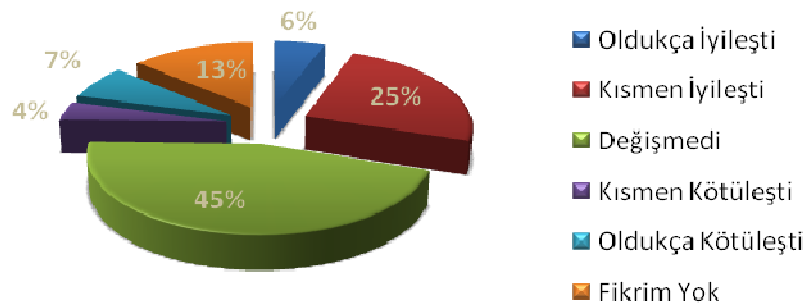
Şekil 31. Eğitim İçerikleri Değerlendirme Sonuçları ve Çalışanlardan Alınan Beslemeler Doğrultusunda Sürekli Geliştirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Eğitim Uygulamalarına” ilişkin değerlendirmeleri Tablo 34 ve Şekil 32’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 6’sı söz

konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 25'i kısmen iyileştiğini, % 45'i değişmediğini düşünürken, % 4'ü kötüleştiğini, % 7'sinin ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 14'ü ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 34. Örneklem Grubunun “Eğitim Uygulamalarına” İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	7	5,6	5,6	5,6
	Kısmen İyileşti	31	24,6	24,6	30,2
	Değişmedi	57	45,2	45,2	75,4
	Kısmen Kötüleşti	5	4,0	4,0	79,4
	Oldukça Kötüleşti	9	7,1	7,1	86,5
	Fikrim Yok	17	13,5	13,5	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



Şekil 32. Örneklem Grubunun “Eğitim Uygulamalarına” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

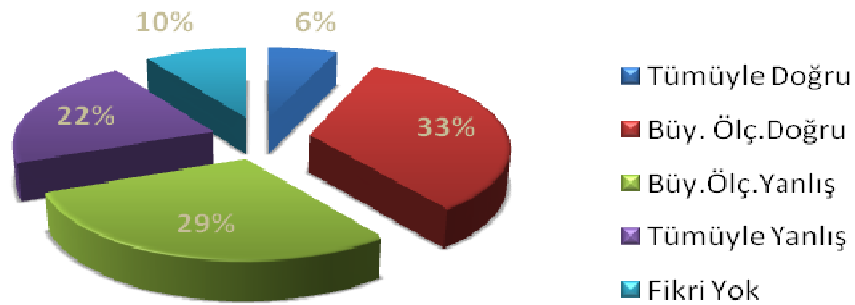
Örneklem grubunun “Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 35 ve

Şekil 33’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 33’ü büyük ölçüde doğru bulurken, % 29’unun büyük ölçüde, % 21’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 10’luk bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 35. Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanlarının Büyük Bir Bölümü Vasıflarına Uygun Bir İşte Görevlendirilmiştir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	8	6,3	6,3	6,3
	Büy. Ölç.Doğru	42	33,3	33,3	39,7
	Büy.Ölç.Yanlış	37	29,4	29,4	69,0
	Tümüyle Yanlış	27	21,4	21,4	90,5
	Fikri Yok	12	9,5	9,5	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



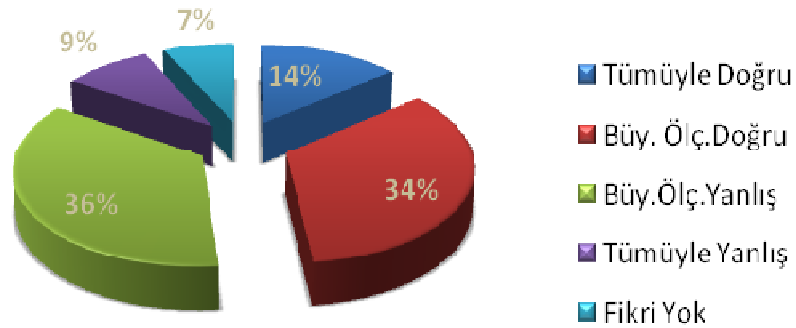
Şekil 33. Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanlarının Büyük Bir Bölümü Vasıflarına Uygun Bir İşte Görevlendirilmiştir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyede çalışanlar görevlerinin bilincindedir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 36 ve Şekil 34’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 33’ü büyük ölçüde doğru bulurken, % 29’unun büyük ölçüde, % 21’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır.

Bunun yanında % 10’luk bir kısım fikir beyan etmemiştir. Bu bulgular ışığında “Belediyede çalışanlar görevlerinin bilincindedir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 36. Örneklem Grubunun “Belediyede Çalışanlar Görevlerinin Bilincindedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	18	14,3	14,3	14,3
	Büy. Ölç.Doğru	43	34,1	34,1	48,4
	Büy.Ölç.Yanlış	45	35,7	35,7	84,1
	Tümüyle Yanlış	11	8,7	8,7	92,9
	Fikri Yok	9	7,1	7,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

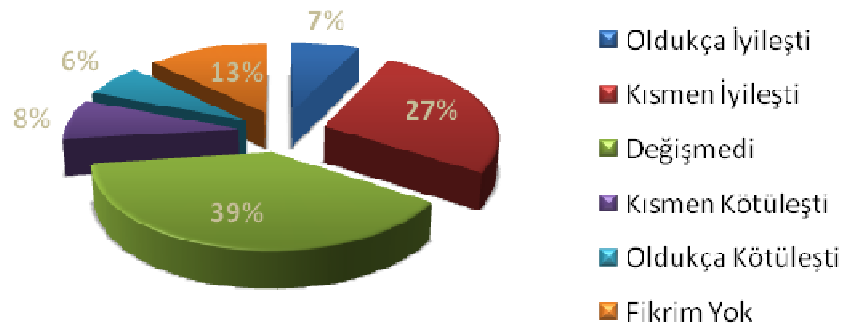


Şekil 34. Örneklem Grubunun “Belediyede Çalışanlar Görevlerinin Bilincindedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Görevlendirme” uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri Tablo 37 ve Şekil 35’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 7’si söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 27’si kısmen iyileştiğini, % 39’u değişmediğini düşünürken, % 8’i kötüleştiğini, % 6’sının ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 13’ü ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 37. Örneklem Grubunun “Görevlendirme” Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	9	7,1	7,1	7,1
	Kısmen İyileşti	34	27,0	27,0	34,1
	Değişmedi	49	38,9	38,9	73,0
	Kısmen Kötüleşti	10	7,9	7,9	81,0
	Oldukça Kötüleşti	8	6,3	6,3	87,3
	Fikrim Yok	16	12,7	12,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



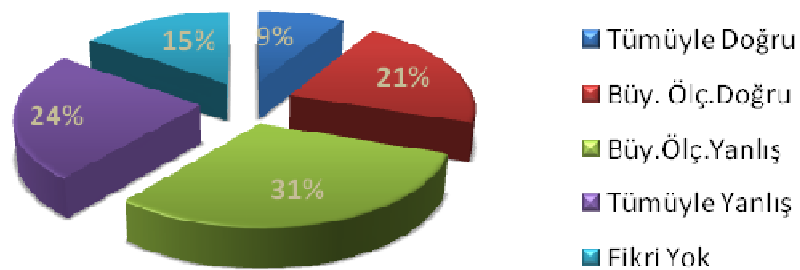
Şekil 35. Örneklem Grubunun “Görevlendirme” Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 38 ve Şekil 36’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 9’u tümüyle % 21’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 31’inin büyük ölçüde, % 24’ünün ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 15’lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 38. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Performansı Düzenli Aralıklarla Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	11	8,7	8,7	8,7
	Büy. Ölç.Doğru	27	21,4	21,4	30,2
	Büy.Ölç.Yanlış	39	31,0	31,0	61,1
	Tümüyle Yanlış	30	23,8	23,8	84,9
	Fikri Yok	19	15,1	15,1	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



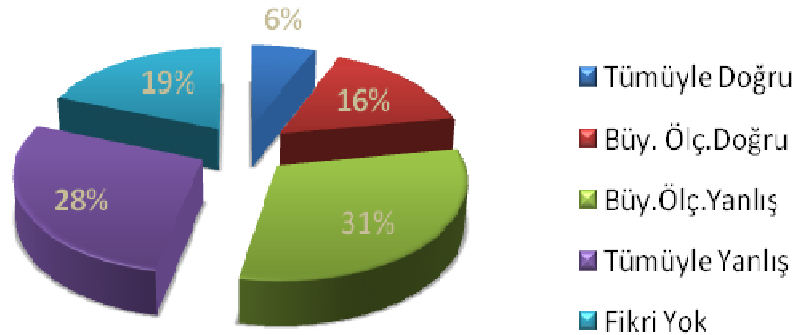
Şekil 36. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanların Performansı Düzenli Aralıklarla Değerlendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 39 ve Şekil 37’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 16’sı büyük ölçüde doğru bulurken, % 31’inin büyük ölçüde, % 28’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 19’luk bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 39. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirmeye Tabi Tutulan Çalışanlar Hangi Kriterlere Göre Değerlendirildikleri Hakkında Bilgilendirilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	8	6,3	6,3	6,3
	Büy. Ölç.Doğru	20	15,9	15,9	22,2
	Büy.Ölç.Yanlış	39	31,0	31,0	53,2
	Tümüyle Yanlış	35	27,8	27,8	81,0
	Fikri Yok	24	19,0	19,0	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



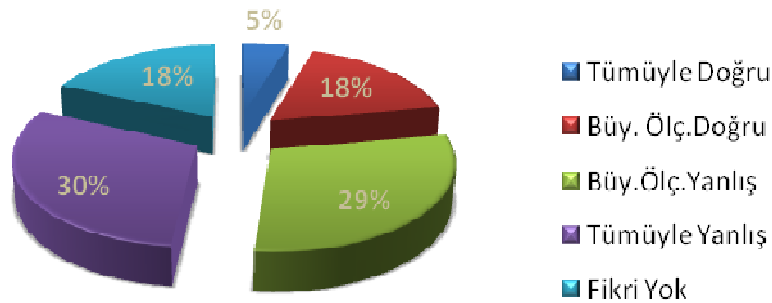
Şekil 37. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirmeye Tabi Tutulan Çalışanlar Hangi Kriterlere Göre Değerlendirildikleri Hakkında Bilgilendirilir.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 40 ve Şekil 38’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 6’sı tümüyle % 16’sı büyük ölçüde doğru bulurken, % 31’inin büyük ölçüde, % 28’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 19’luk bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 40. Örneklem Grubunun “Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçları Kendilerine Yazılı Veya Sözlü Olarak İletilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	6	4,8	4,8	4,8
	Büy. Ölç.Doğru	22	17,5	17,5	22,2
	Büy.Ölç.Yanlış	37	29,4	29,4	51,6
	Tümüyle Yanlış	38	30,2	30,2	81,7
	Fikri Yok	23	18,3	18,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

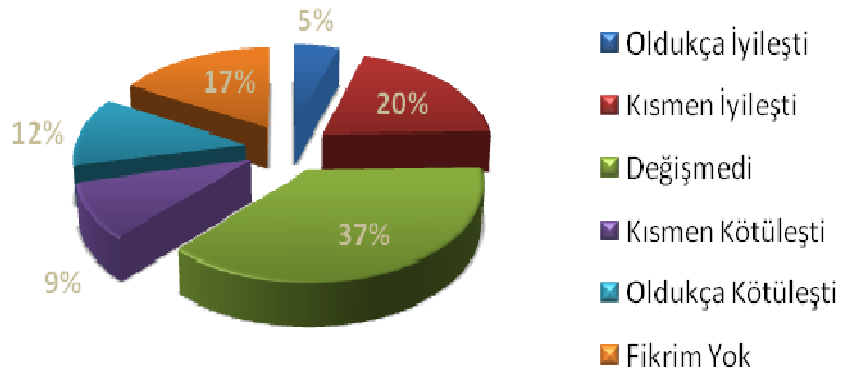


Şekil 38. Örneklem Grubunun “Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçları Kendilerine Yazılı Veya Sözlü Olarak İletilir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Performans Değerlendirme Sistemine” ilişkin değerlendirmeleri Tablo 41 ve Şekil 39’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 5’i söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 20’si kısmen iyileştiğini, % 37’si değişmediğini düşünürken, % 10’u kötüleştiğini, % 12’sinin ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 17’si ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 41. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirme Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	6	4,8	4,8	4,8
	Kısmen İyileşti	25	19,8	19,8	24,6
	Değişmedi	47	37,3	37,3	61,9
	Kısmen Kötüleşti	12	9,5	9,5	71,4
	Oldukça Kötüleşti	15	11,9	11,9	83,3
	Fikrim Yok	21	16,7	16,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



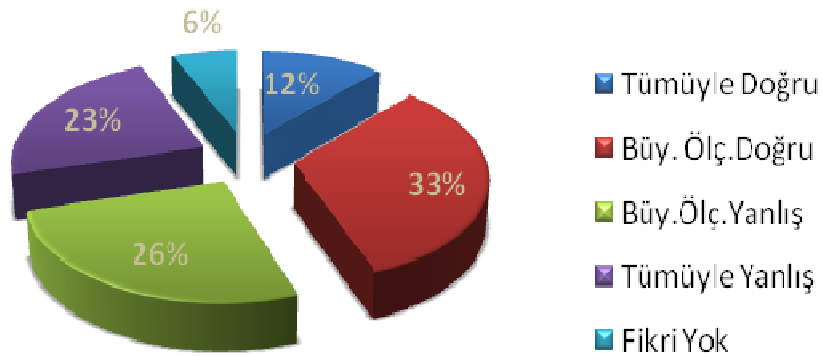
Şekil 39. Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirme Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir” sorusuna ilişkin değerlendirmeleri Tablo 42 ve Şekil 40’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 12’si tümüyle, % 33’ü bu görüşü büyük ölçüde doğru bulurken, % 26’sının büyük ölçüde, % 23’ünün ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 6’lık bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 42. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar Sorun Ve Önerilerini Üst Yönetime Rahatlıkla İletebilmektedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	15	11,9	11,9	11,9
	Büy. Ölç.Doğru	41	32,5	32,5	44,4
	Büy.Ölç.Yanlış	33	26,2	26,2	70,6
	Tümüyle Yanlış	29	23,0	23,0	93,7
	Fikri Yok	8	6,3	6,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



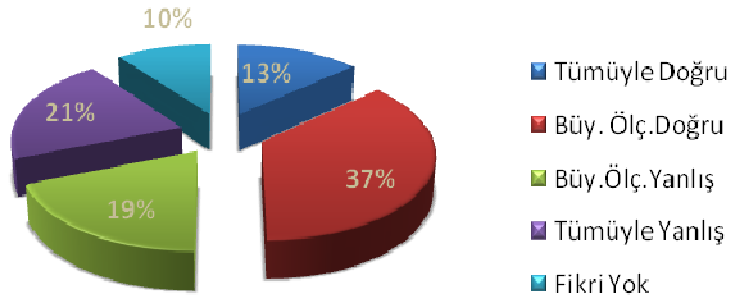
Şekil 40. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar Sorun ve Önerilerini Üst Yönetime Rahatlıkla İletebilmektedir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 43 ve Şekil 41’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 14’ü tümüyle % 37’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 19’unun büyük ölçüde, % 21’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 10’luk bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 43. Örneklem Grubunun “Yönetim, Çalışanların Haklarına Yönelik Hukuki Düzenlemelere Uymaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	17	13,5	13,5	13,5
	Büy. Ölç.Doğru	46	36,5	36,5	50,0
	Büy.Ölç.Yanlış	24	19,0	19,0	69,0
	Tümüyle Yanlış	26	20,6	20,6	89,7
	Fikri Yok	13	10,3	10,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



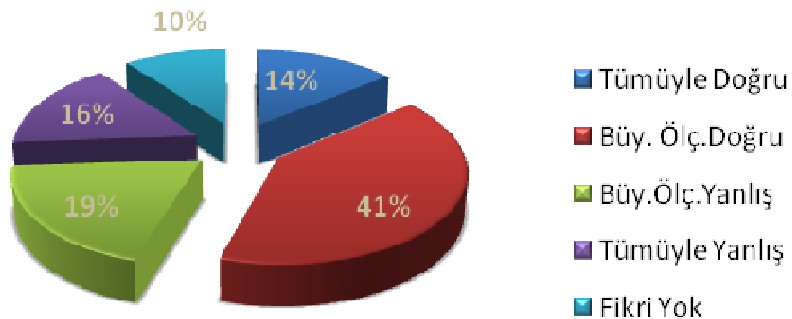
Şekil 41. Örneklem Grubunun “Yönetim, Çalışanların Haklarına Yönelik Hukuki Düzenlemelere Uymaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 44 ve Şekil 42’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 14’ü tümüyle % 41’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 19’unun büyük ölçüde, % 16’sının ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 10’luk bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 44. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İş Güvenliği Ve Çalışanların Sağlığına Yönelik Alınan Önlemler Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	18	14,3	14,3	14,3
	Büy. Ölç.Doğru	51	40,5	40,5	54,8
	Büy.Ölç.Yanlış	24	19,0	19,0	73,8
	Tümüyle Yanlış	20	15,9	15,9	89,7
	Fikri Yok	13	10,3	10,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



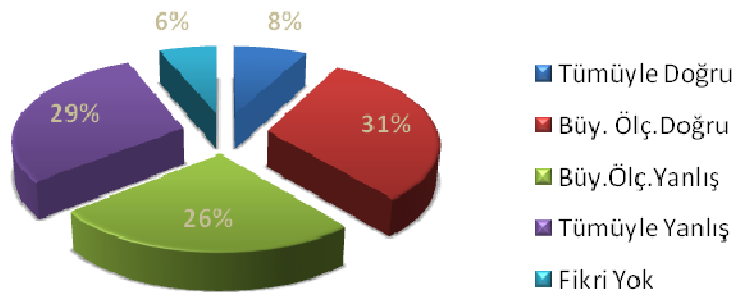
Şekil 42. Örneklem Grubunun “Belediyemizde İş Güvenliği Ve Çalışanların Sağlığına Yönelik Alınan Önlemler Yeterlidir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 45 ve Şekil 43’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 8’i tümüyle % 31’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 25’inin büyük ölçüde, % 30’unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 6’lık bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 45. Örneklem Grubunun “Çalışma Programları Yapılırken Çalışanların Öneri Ve İstekleri Göz Önünde Bulundurulmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	10	7,9	7,9	7,9
	Büy. Ölç.Doğru	39	31,0	31,0	38,9
	Büy.Ölç.Yanlış	32	25,4	25,4	64,3
	Tümüyle Yanlış	37	29,4	29,4	93,7
	Fikri Yok	8	6,3	6,3	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



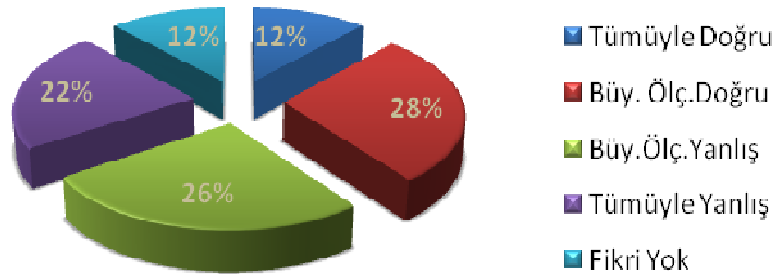
Şekil 43. Örneklem Grubunun “Çalışma Programları Yapılırken Çalışanların Öneri Ve İstekleri Göz Önünde Bulundurulmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 46 ve Şekil 44’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 12’si tümüyle % 28’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 26’sının büyük ölçüde, % 22’sinin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 12’lik bir kısım fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 46. Örneklem Grubunun “Yönetici Ve Çalışanlar Arasında Düzenli Aralıklarla Toplantılar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	15	11,9	11,9	11,9
	Büy. Ölç.Doğru	35	27,8	27,8	39,7
	Büy.Ölç.Yanlış	33	26,2	26,2	65,9
	Tümüyle Yanlış	28	22,2	22,2	88,1
	Fikri Yok	15	11,9	11,9	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



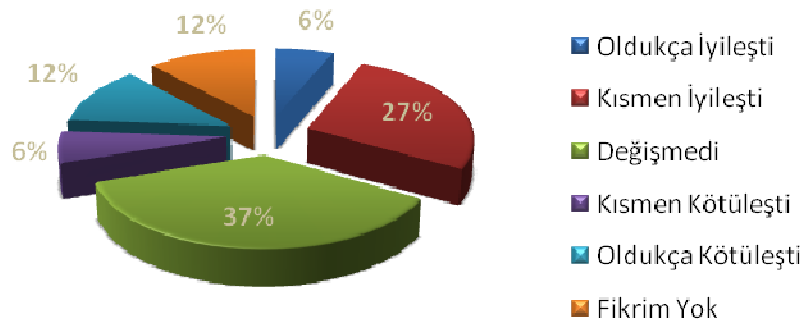
Şekil 44. Örneklem Grubunun “Yönetici Ve Çalışanlar Arasında Düzenli Aralıklarla Toplantılar Yapılmaktadır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Çalışma İlişkilerine” ilişkin değerlendirmeleri Tablo 47 ve Şekil 45’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 6’sı söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 27’si kısmen iyileştiğini, % 37’si değişmediğini düşünürken, % 6’sı kısmen kötüleştiğini, % 12’sinin ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 12’si ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Bu bulgular ışığında “Çalışma İlişkilerine” ilişkin katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 47. Örneklem Grubunun “Çalışma İlişkilerine” İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	8	6,3	6,3	6,3
	Kısmen İyileşti	34	27,0	27,0	33,3
	Değişmedi	46	36,5	36,5	69,8
	Kısmen Kötüleşti	8	6,3	6,3	76,2
	Oldukça Kötüleşti	15	11,9	11,9	88,1
	Fikrim Yok	15	11,9	11,9	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



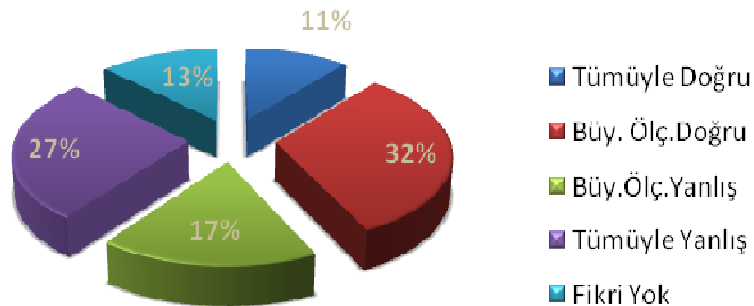
Şekil 45. Örneklem Grubunun “Çalışma İlişkilerine” İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 48 ve Şekil 46’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 11’i tümüyle % 32’si büyük ölçüde doğru bulurken, % 18’inin büyük ölçüde, % 27’sinin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 13’lük bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları söylenebilir.

Tablo 48. Örneklem Grubunun “Ücretler, Benzer Kurumlardaki Benzer Görevlere Verilen Ücretlere Yakın ya da Daha Fazladır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	14	11,1	11,1	11,1
	Büy. Ölç.Doğru	40	31,7	31,7	42,9
	Büy.Ölç.Yanlış	22	17,5	17,5	60,3
	Tümüyle Yanlış	34	27,0	27,0	87,3
	Fikri Yok	16	12,7	12,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



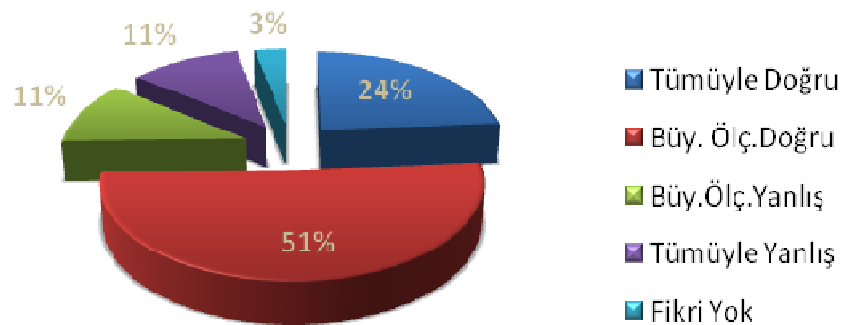
Şekil 46. Örneklem Grubunun “Ücretler, Benzer Kurumlardaki Benzer Görevlere Verilen Ücretlere Yakın ya da Daha Fazladır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz ödenir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri Tablo 49 ve şekil 47’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 24’ü tümüyle % 51’i büyük ölçüde doğru bulurken, % 11’inin büyük ölçüde, % 11’inin ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 3’lük bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

Bu bulgular ışığında “Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz ödenir” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 49. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Ücretler Çalışanlara Zamanında Ve Eksiksiz Ödenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Tümüyle Doğru	30	23,8	23,8	23,8
	Büy. Ölç.Doğru	64	50,8	50,8	74,6
	Büy.Ölç.Yanlış	14	11,1	11,1	85,7
	Tümüyle Yanlış	14	11,1	11,1	96,8
	Fikri Yok	4	3,2	3,2	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	

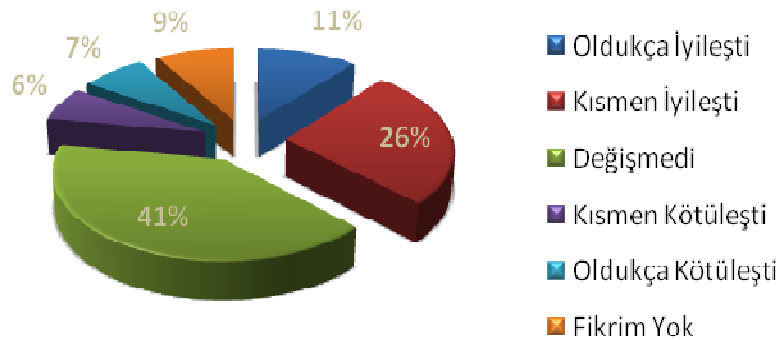


Şekil 47. Örneklem Grubunun “Belediyemizde Ücretler Çalışanlara Zamanında Ve Eksiksiz Ödenir” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

Örneklem grubunun “Ücret Sistemine” ilişkin değerlendirmeleri Tablo 50 ve Şekil 48’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 11’i söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiğini, % 26’sı kısmen iyileştiğini, % 41’i değişmediğini düşünürken, % 6’sı kötüleştiğini, % 7’sinin ise oldukça kötüleştiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 9’u ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 50. Örneklem Grubunun “Ücret Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Oldukça İyileşti	14	11,1	11,1	11,1
	Kısmen İyileşti	33	26,2	26,2	37,3
	Değişmedi	51	40,5	40,5	77,8
	Kısmen Kötüleşti	8	6,3	6,3	84,1
	Oldukça Kötüleşti	9	7,1	7,1	91,3
	Fikrim Yok	11	8,7	8,7	100,0
	Toplam	126	100,0	100,0	



Şekil 48. Örneklem Grubunun “Ücret Sistemine” İlişkin Değerlendirmeleri

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin çalışanlar üzerindeki etkileri Tablo 51’de özetlenmiştir. Tablodaki veriler “1” Oldukça İyileşti, “3” Değişmedi, “5” Oldukça Kötüleşti ifadelerine karşılık gelmektedir. Bulgular bu

çerçevede değerlendirildiğinde “3”ün üzerinde ortalama bulunmaması değişimin herhangi bir olumsuzluk yaratmadığını göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bunun yanında diğer değerlerin “2” ile “3” ortalama değerleri arasında, “3”e yakın bir noktada seyretmesi değişimin olumlu yönlerinin yeni yeni anlaşılmaya başlandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 51. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri

	N	Minimu m	Maksim um	Ortalama	Std. Sapma
İş ve Örgüt Tasarımı	114	1,00	5,00	2,7018	1,18194
İnsan Kaynakları Planlaması	115	1,00	5,00	2,6957	1,06930
Personel Tedarik Faaliyetleri	116	1,00	5,00	2,6466	1,06530
Personel Seçim Süreci	113	1,00	5,00	2,6991	1,00787
Kariyer Yönetimi	109	1,00	5,00	2,8073	1,05827
Eğitim Uygulamaları	109	1,00	5,00	2,7982	,94064
Görevlendirme Politikaları	110	1,00	5,00	2,7636	,98547
Performans Değerlendirme Sistemi	105	1,00	5,00	3,0476	1,07758
Çalışma İlişkileri	111	1,00	5,00	2,8919	1,09836
Ücret Sistemi	115	1,00	5,00	2,6957	1,03597

3.3.3 Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişle Birlikte Yaşanan Değişimlere İlişkin Değerlendirmelerinin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin etkileri ile cinsiyet arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 52’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden kadın ve erkek çalışanların ücret sistemindeki değişime ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ücret dışındaki değişkenlerle cinsiyet arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 52. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	t	df	Anlamlılık
İş ve Örgüt Tasarımı	,246	112	,806
İnsan Kaynakları Planlaması	,881	113	,380
Personel Tedarik Faaliyetleri	,385	114	,701
Personel Seçim Süreci	,452	111	,652
Kariyer Yönetimi	,827	107	,410
Eğitim Uygulamaları	,367	107	,715
Görevlendirme Politikaları	,589	108	,557
Performans Değerlendirme Sistemi	1,554	103	,123
Çalışma İlişkileri	,687	109	,493
Ücret Sistemi	2,206	113	,029

Tablodaki verilerden ücret sistemindeki değişimi erkek çalışanların bayanlara oranla daha olumlu gördükleri anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşler ise cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Tablo 53. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret Sistemi	Kadın	37	3,0000	,78174	,12852
	Erkek	78	2,5513	1,11247	,12596

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin etkileri ile yaş arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 54’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden farklı yaşlardaki çalışanların iş ve örgüt tasarımı ve insan kaynakları planlamasındaki değişime ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş ve örgüt tasarımı ve insan kaynakları planlaması dışındaki değişkenlerle yaş arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 54. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Yaş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
İş ve Örgüt Tasarımı	Gruplar Arası	12,937	3	4,312	3,273	,024
	Grup İçi	144,922	110	1,317		
	Toplam	157,860	113			
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	10,024	3	3,341	3,082	,030
	Grup İçi	120,324	111	1,084		
	Toplam	130,348	114			
Personel Tedarik Faaliyetleri	Gruplar Arası	7,499	3	2,500	2,276	,084
	Grup İçi	123,010	112	1,098		
	Toplam	130,509	115			
Personel Seçim Süreci	Gruplar Arası	5,726	3	1,909	1,926	,130
	Grup İçi	108,044	109	,991		
	Toplam	113,770	112			
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	4,679	3	1,560	1,408	,244
	Grup İçi	116,275	105	1,107		
	Toplam	120,954	108			
Eğitim Uygulamaları	Gruplar Arası	6,034	3	2,011	2,359	,076
	Grup İçi	89,526	105	,853		
	Toplam	95,560	108			
Görevlendirme Politikaları	Gruplar Arası	6,502	3	2,167	2,312	,080
	Grup İçi	99,352	106	,937		
	Toplam	105,855	109			
Performans Değerlendirme Sistemi	Gruplar Arası	7,087	3	2,362	2,099	,105
	Grup İçi	113,675	101	1,125		
	Toplam	120,762	104			
Çalışma İlişkileri	Gruplar Arası	7,239	3	2,413	2,058	,110
	Grup İçi	125,464	107	1,173		
	Toplam	132,703	110			
Ücret Sistemi	Gruplar Arası	6,600	3	2,200	2,110	,103
	Grup İçi	115,748	111	1,043		
	Toplam	122,348	114			

Tablodaki verilerden iş ve örgüt tasarımı ve insan kaynakları planlamasındaki değişimi genç çalışanların daha tecrübeli çalışanlara oranla daha olumlu gördükleri anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşler ise yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Tablo 55. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Yaşa Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İş ve Örgüt Tasarımı	30'dan az	35	2,2286	,80753	,13650
	31-40 arası	49	2,8163	1,14879	,16411
	41-50 arası	26	3,1154	1,45126	,28462
	50 yaş üzeri	4	2,7500	1,50000	,75000
	Toplam	114	2,7018	1,18194	,11070
İnsan Kaynakları Planlaması	30'dan az	34	2,2941	,79884	,13700
	31-40 arası	49	2,7347	1,11384	,15912
	41-50 arası	28	3,0357	1,13797	,21506
	50 yaş üzeri	4	3,2500	1,25831	,62915
	Toplam	115	2,6957	1,06930	,09971

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin etkileri ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 56'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden farklı eğitim düzeylerindeki çalışanların insan kaynakları planlaması, görevlendirme politikaları, ücret sistemindeki değişime ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, görevlendirme politikaları, ücret sistemi dışındaki değişkenlerle eğitim düzeyi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 56. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
İş ve Örgüt Tasarımı	Gruplar Arası	11,036	4	2,759	2,048	,093
	Grup İçi	146,824	109	1,347		
	Toplam	157,860	113			
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	12,176	4	3,044	2,834	,028
	Grup İçi	118,171	110	1,074		
	Toplam	130,348	114			
Personel Tedarik Faaliyetleri	Gruplar Arası	9,724	4	2,431	2,234	,070
	Grup İçi	120,785	111	1,088		
	Toplam	130,509	115			
Personel Seçim Süreci	Gruplar Arası	8,241	4	2,060	2,109	,085
	Grup İçi	105,529	108	,977		
	Toplam	113,770	112			
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	10,275	4	2,569	2,414	,054
	Grup İçi	110,679	104	1,064		
	Toplam	120,954	108			
Eğitim Uygulamaları	Gruplar Arası	4,762	4	1,191	1,364	,252
	Grup İçi	90,797	104	,873		
	Toplam	95,560	108			
Görevlendirme Politikaları	Gruplar Arası	14,010	4	3,503	4,004	,005
	Grup İçi	91,844	105	,875		
	Toplam	105,855	109			
Performans Değerlendirme Sistemi	Gruplar Arası	3,020	4	,755	,641	,634
	Grup İçi	117,742	100	1,177		
	Toplam	120,762	104			
Çalışma İlişkileri	Gruplar Arası	4,154	4	1,038	,856	,493
	Grup İçi	128,549	106	1,213		
	Toplam	132,703	110			
Ücret Sistemi	Gruplar Arası	10,120	4	2,530	2,480	,048
	Grup İçi	112,228	110	1,020		
	Toplam	122,348	114			

Tablodaki verilerden insan kaynakları planlaması, görevlendirme politikaları ve ücret sistemindeki değişimi eğitim düzeyi yüksek çalışanların eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha olumlu gördükleri anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşler ise eğitim değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Tablo 57. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İnsan Kaynakları Planlaması	İlköğretim	12	3,1667	1,26730	,36584
	Lise	48	2,3542	,99978	,14431
	YO/Önlisans	29	3,0345	,98135	,18223
	Üniversite	25	2,7600	1,05198	,21040
	Lisansüstü	1	2,0000	.	.
	Toplam	115	2,6957	1,06930	,09971
Görevlendirme Politikaları	İlköğretim	11	3,5455	1,21356	,36590
	Lise	48	2,4375	,94320	,13614
	YO/Önlisans	27	3,0000	,78446	,15097
	Üniversite	23	2,8261	,93673	,19532
	Lisansüstü	1	2,0000	.	.
	Toplam	110	2,7636	,98547	,09396
Ücret Sistemi	İlköğretim	11	3,1818	1,40130	,42251
	Lise	50	2,4000	,96890	,13702
	YO/Önlisans	27	2,7037	,86890	,16722
	Üniversite	26	3,0385	1,03849	,20366
	Lisansüstü	1	3,0000	.	.
	Toplam	115	2,6957	1,03597	,09660

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin etkileri ile çalışma türü arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 58’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden beyaz ve mavi yaka çalışanların eğitim uygulamalarındaki değişime ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim uygulamaları dışındaki değişkenlerle çalışma türü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 58. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Çalışma Türü Arasındaki İlişki

	t	df	Anlamlılık
İş ve Örgüt Tasarımı	-,819	111	,415
İnsan Kaynakları Planlaması	-1,246	112	,215
Personel Tedarik Faaliyetleri	-,842	113	,402
Personel Seçim Süreci	-1,935	111	,056
Kariyer Yönetimi	-1,071	106	,287
Eğitim Uygulamaları	-2,418	106	,017
Görevlendirme Politikaları	-1,832	108	,070
Performans Değerlendirme Sistemi	-1,483	103	,141
Çalışma İlişkileri	-,596	109	,552
Ücret Sistemi	-,526	113	,600

Tablodaki verilerden eğitim uygulamalarındaki değişimi beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara oranla daha olumlu gördükleri anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşler ise çalışma türü değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Tablo 59. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Çalışma Türüne Bağlı Olarak Değişimi

	Çalışma Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Eğitim Uygulamaları	Beyaz Yaka	35	2,4857	,70174	,11862
	Mavi Yaka	73	2,9452	1,01229	,11848

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin etkileri ile çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz

sonuçları Tablo 60’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların iş ve örgüt tasarımı, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme sistemi ve ücret sistemindeki değişime ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş ve örgüt tasarımı, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme sistemi, ücret sistemi dışındaki değişkenlerle çalışma süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 60. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkileri ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
İş ve Örgüt Tasarımı	Gruplar Arası	23,540	4	5,885	5,201	,001
	Grup İçi	110,887	98	1,132		
	Toplam	134,427	102			
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	14,938	4	3,735	3,908	,005
	Grup İçi	94,600	99	,956		
	Toplam	109,538	103			
Personel Tedarik Faaliyetleri	Gruplar Arası	8,380	4	2,095	2,003	,100
	Grup İçi	104,610	100	1,046		
	Toplam	112,990	104			
Personel Seçim Süreci	Gruplar Arası	8,785	4	2,196	2,238	,070
	Grup İçi	95,176	97	,981		
	Toplam	103,961	101			
Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	9,249	4	2,312	2,180	,077
	Grup İçi	98,669	93	1,061		
	Toplam	107,918	97			
Eğitim Uygulamaları	Gruplar Arası	6,573	4	1,643	1,990	,102
	Grup İçi	77,609	94	,826		
	Toplam	84,182	98			
Görevlendirme Politikaları	Gruplar Arası	8,678	4	2,170	2,401	,055
	Grup İçi	84,958	94	,904		
	Toplam	93,636	98			
Performans Değerlendirme Sistemi	Gruplar Arası	11,082	4	2,770	2,525	,046
	Grup İçi	97,652	89	1,097		
	Toplam	108,734	93			
Çalışma İlişkileri	Gruplar Arası	10,451	4	2,613	2,175	,078
	Grup İçi	114,109	95	1,201		
	Toplam	124,560	99			
Ücret Sistemi	Gruplar Arası	12,546	4	3,136	3,350	,013
	Grup İçi	92,676	99	,936		
	Toplam	105,221	103			

Tablodaki verilerden iş ve örgüt tasarımı, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme sistemi ve ücret sistemindeki değişimi çalışma süresi daha az olan çalışanların, çalışma süresi daha fazla olanlara oranla daha olumlu gördükleri anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşler ise çalışma süresi değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Tablo 61. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş Sürecinin Etkilerinin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İş ve Örgüt Tasarımı	1 yıldaz az	7	1,8571	,89974	,34007
	1-5 yıl	32	2,2500	,80322	,14199
	6-10 yıl	29	2,6552	1,07822	,20022
	11-15 yıl	12	3,0000	1,12815	,32567
	16-20 yıl	23	3,3913	1,33958	,27932
	Toplam	103	2,6796	1,14800	,11312
İnsan Kaynakları Planlaması	1 yıldaz az	8	1,7500	,70711	,25000
	1-5 yıl	31	2,4194	,92283	,16574
	6-10 yıl	29	2,6552	,89745	,16665
	11-15 yıl	12	2,8333	,71774	,20719
	16-20 yıl	24	3,1667	1,27404	,26006
	Toplam	104	2,6538	1,03125	,10112
Performans Değerlendirme Sistemi	1 yıldaz az	7	2,1429	,89974	,34007
	1-5 yıl	26	3,3462	1,09334	,21442
	6-10 yıl	29	2,8276	,60172	,11174
	11-15 yıl	10	3,0000	1,15470	,36515
	16-20 yıl	22	3,3182	1,39340	,29707
	Toplam	94	3,0532	1,08129	,11153
Ücret Sistemi	1 yıldaz az	8	1,8750	,64087	,22658
	1-5 yıl	30	2,5000	1,00858	,18414
	6-10 yıl	31	2,5484	,67521	,12127
	11-15 yıl	12	3,1667	1,11464	,32177
	16-20 yıl	23	3,0435	1,22394	,25521
	Toplam	104	2,6635	1,01072	,09911

SONUÇ

Kamuda personel yönetimi ve insan kaynakları konusuna genel olarak baktığımızda; Cumhuriyet döneminden günümüze kadar geçen süreçte personel yönetiminin kamu yönetimi içerisindeki önemi ve değerinin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu durum Cumhuriyet döneminden günümüze kadar yapılan çalışmalardan, raporlardan ve kalkınma planlarından kolaylıkla anlaşılabilmektedir. Çünkü Cumhuriyet dönemi ile birlikte yapılan çalışmalarda personel yönetimine değinilme yoğunluğu daha az iken günümüze geldikçe bu yoğunluk bariz bir şekilde artmış, hatta yedinci kalkınma planında personel yönetimi konusunda sorunlar irdelenmiş ve çözüm yolları belirtilmiştir. Yedinci kalkınma planını takip eden sekizinci ve dokuzuncu kalkınma planlarında ise, personel yönetimi ayrı bir başlık altında işlenmiştir. Hatta personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişi destekleyici olarak dokuzuncu kalkınma planında personel yönetimi başlığı yerine “insan kaynakları” başlığı konulmuş ve içindeki mahiyet de geçiş aşamasına uygun bir şekilde verilmiştir. Yani devletin yapmış olduğu planlarda, insan kaynakları kavramının öneminin farkına vardığı ve son yapılan planda da bu durumu insan kaynakları başlığıyla desteklediği görülmektedir.

Kamu ve personel yönetiminin revizyonu, Cumhuriyet döneminden günümüze kadarki süreçte, iki dönemi içermektedir. Bunlardan ilki 1960 öncesi, diğeri ise 1960 sonrasıdır. Bu dönemlerde görülen sonuç şudur ki, 1960 öncesinde yapılan çalışmaların tavsiye niteliğinde olduğu ve bu tavsiye niteliğindeki çalışmaların pek de uygulamaya konulamadığıdır. Fakat 1960 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalar da tavsiye niteliğinde olmakla birlikte bu çalışmaların devletin karar alıcı mekanizmaları tarafından dikkate alındığı, kalkınma planları vb. yaptırımı olan çeşitli çalışmalarda kullanılarak kısmen de olsa hayata geçirildiği görülmektedir.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi daha genel şekilde sonuçlandırmak gerekirse, personel yönetiminin daha operasyonel bir işleyişe sahip olduğunu, fakat insan kaynakları yönetiminin ise operasyonel taraflarının yanında daha stratejik bir fonksiyonu üstlenip daha fazla çalışan odaklı olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Yani daha basit bir şekilde açıklarsak, insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin daha kapsamlı ve insan odaklı bir şeklidir sonucuna varabiliriz.

Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi belirlemek üzere Çanakkale Belediyesi'nde yapılan anket çalışmasında ulaşılan sonuçlar aşağıda topluca özetlenmektedir:

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına ilişkin sonuçlar:

- Ankete katılan belediye çalışanlarının 40'ı kadın, 86'sı erkektir. Diğer bir ifade ile katılımcıların çoğunu erkekler oluşturmaktadır.
- Ankete katılanların % 33'ü 30'dan az, % 41'i 31-40 yaş arasında, % 24'ü 41-50 yaş, % 3'ü ise 50 yaş ve üzerindedir. Diğer bir ifade ile ankete katılanların çoğunluğu 40 yaş altındadır. Ayrıca belediye'de hatırı sayılır bir genç çalışan kitlesi de mevcuttur ki, bu da genç nüfusa istihdam sağlanması yönünden hem de dinamik bir işleyişin oluşturulması yönünden olumlu bir durum olarak algılanabilir.
- Ankete katılanların % 11'i ilköğretim, % 42'si lise, % 23'ü MYO/Önlisans, % 23'ü Üniversite ve % 1'i Lisansüstü eğitim almıştır. Diğer bir ifade ile ankete katılanların çoğunluğu yükseköğretim görmüştür. Bu gösterge ışığı altında işleyişte kolaylıklar sağlanacağı yorumunu yapmak çok da yanlış olmayacaktır.

- Ankete katılanların % 31'i Beyaz Yaka, % 69'u Mavi Yakalı çalışandır.
- Ankete katılanların % 6'sı 1 yıldan az, % 29'u 1-5 yıl, % 25'i 6-10 yıl, % 10'u 11-15 yıl, % 20'si 16-20 yıl, % 9'unun ise 21-25 yıl süreyle çalıştığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların yarından fazlası 10 yıl altı tecrübeye sahiptir. Bu gösterge ışığı altında çalışanların çok tecrübesiz oldukları söylenemeyeceği gibi çok da eski çalışanların olduğu da söylenemez. Bu durumda belediyenin yeterince tecrübeli fakat eskimemiş bir personel profiline sahip olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte yaşanan değişimlere ilişkin değerlendirme sonuçları:

- İnsan kaynakları planlamasına ilişkin olarak; “Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır”, “Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır” , “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır” görüşleri ankete katılanlar tarafından kısmen kabul görmektedir. Çalışan personelin bu görüşünün nedenine bakacak olursak, çalışılan işlerde esnekliğin olmaması ve prosedürlere birebir bağlılık neticesinde bazı işlerde bu yargıların aksi savunulmaktadır. Bu sebeple prosedürlere bağlı olunurken, personele de küçük çapta, yani işleyişi ve kanuni yapıyı bozmayacak şekilde esnekliğin verilmesi gerekmektedir. Yine bununla bağlantılı olarak, “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez”, “Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır” görüşleri hakkında katılımcıların kararsız kaldıkları görülmektedir. Son olarak ise, “Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar

yapılmaktadır” görüşünün ise ankete katılanlar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığı altında belediyede çalışan personelin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ölçümler yapılmadığı bunun da çalışan personel tarafından fark edildiği açıkça görülmektedir. Belediye hem işe alımda hem de belirli sürelerde personelin yeterlilik düzeylerini çeşitli yöntemlerle kontrol etmeli, bunu da çalışan personelle paylaşarak bilgilendirme yapmalı, ve yeterliliklerin arttırılabileceği hususlarda çeşitli hizmet içi eğitimlerle eksik kalan yönleri geliştirilmelidir.

- Ankete katılanların “İnsan Kaynakları Planlamasına” ilişkin ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında ise; katılımcıların % 12’si söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiği, % 26’sı kısmen iyileştiği, % 39’u değişmediğini, % 6’sı kısmen kötüleştiği, % 8’i ise oldukça kötüleştiğini düşünmekte ve % 9’u ise bu konuda bir fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden çıkan sonuç; ankete katılan çoğunluğun insan kaynakları planlamasına ilişkin faaliyetlerin iyileştiği veya değişmediğini düşündüğü yönündedir. Bu sonuca baktığımızda Çanakkale belediyesinde geçiş aşamasının yavaş bir süreç olmasından ve henüz taze bir geçmişi olmasından ötürü çıktılarının zaman içinde daha belirgin bir hal alacağı varsayımıyla, bugün çalışan personelin bir kısmının bu değişimi henüz algılamamış olduğu söylenebilir.
- İş ve Örgüt Tasarımına ilişkin olarak; “Emekli olan ya da farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir ” ve “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır” görüşleri hakkında ankete katılanların büyük ölçüde kararsız kaldıkları görülmektedir. Bu sonuç ışığı altında yeni göreve getirilecek kişilerin seçiminde veya niteliklerinin sorgulanmasında çalışan personelin kafasında şüphe uyandıracak bir yöntem izlenmemeli, aksine seçilecek kişilerin ve niteliklerin sorgulanmasının açık ve şeffaf bir şekilde nedenleri ve sonuçlarıyla diğer çalışan personele de duyurularak

yapılması gerekmektedir. “Belediyemize personel alımına gidileceğinde gazete, internet ve panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmesi de açık ve şeffaf bilgilendirmenin personel üzerinde olumlu etki yaptığını göstermektedir.

- “İş ve Örgüt Tasarımı” faaliyetlerinde ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmelere bakıldığında ise; katılımcıların % 13’ünün söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiği, % 31’inin kısmen iyileştiği, % 29’unun değişmediği düşüncesinde olduğu, % 7’sinin kötüleştiği, % 11’inin oldukça kötüleştiği ve % 10’unun ise bu konuda bir fikre sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum belediye personelinin bir kesiminin iş ve örgüt tasarımı faaliyetlerindeki değişimi henüz fark edemediğini, fark edenlerin ise iyileşme gördüğünü ortaya koymaktadır.
- Personel Seçim Sürecindeki değişimlere ilişkin olarak; “Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır”, “Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir” ve “Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır” görüşleri hakkında ankete katılan belediye çalışanlarının büyük ölçüde kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum işe almada iş ilanında olduğu kadar şeffaf davranılamamasından kaynaklanıyor olmalıdır. Nitekim “personel seçim sürecindeki değişime” ilişkin sorulara verilen cevaplar da bu görüşü desteklemektedir.
- “Personel Seçim Sürecindeki” faaliyetlerde ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmelere bakıldığında; katılımcıların % 10’u söz konusu faaliyetlerin oldukça iyileştiği, % 28’i kısmen iyileştiği, % 39’u değişmediği düşüncesinde olup, % 7’si kötüleştiği, % 6’sı ise oldukça kötüleştiğini düşüncesinde ve % 10’unun ise bu konuda bir fikre sahip olmadıkları

sonuçlarına ulaşılmıştır. Burada da görüldüğü gibi sürecin geçiş aşamasında olmasından ötürü daha olumlu etkilerinin görülmemesi çalışan personelin bu konuda bilgi düzeyinin yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır.

- Kariyer yönetimine ilişkin olarak; “Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları, “Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır” ve “Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir” görüşlerinin ankete katılanlar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanların verdikleri cevaplara bakılarak kariyer yönetimi hususunda belediyeye bir güvensizlik söz konusu olduğu öngörülebilir. Çünkü çalışanların terfilerinin ve yükselmelerinin tam anlamıyla performansa dayalı yapılmadığı görüşü, ve bunun yanında çalışanların yükselme ve terfilerinin adil ve tarafsız yapılmadığı görüşü bu güvensizliği ortaya çıkartmaktadır. Bu sebeple yapılan terfilerde ve yükseltmelerde bütün çalışan personelin anlayacağı açık bir şekilde, yöntemin çalışan personele iletilmesi ve bu yöntemin çalışan personel tarafından anlaşılması sağlanmalıdır.
- Eğitim uygulamalarına ilişkin olarak; “İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenir”, “Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir” ve “Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir” görüşleri hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları; “Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır” ve “Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir” görüşleri ankete katılanlar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği, “Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanların ankete verdiği cevaplar doğrultusunda belediyenin vermiş olduğu hizmet içi eğitim

politikasının yeniden tasarlanması ve düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışanların hizmet içi eğitim gereksinimleri karşılanmaz ise belediye'deki performansın da yükselmeyeceği ve hatta günün değişen şartları göz önüne alındığında performansın düşeceği söylenebilir. Nitekim “Eğitim uygulamaları” na ilişkin faaliyetlerde %45 gibi bir oranın herhangi bir değişim olmadığı cevabını vermesi de bu görüşü desteklemektedir.

- Görevlendirme uygulamalarına ilişkin olarak; “Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları, bunun nedeninin ise çalışan personelin birçoğunun almış oldukları eğitim alanlarından farklı pozisyonlarda görevlendirilmiş bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun çözümü ise çalışan personelin almış olduğu eğitim konusu doğrultusunda görevlendirilmesinin yapılmasıdır. Fakat ne yazık ki günümüz kamu yönetiminde bu durum pek de kolay sağlanamamaktadır. “Belediye çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmüş olması ise personelin her şeye rağmen işini benimsemiş olması gibi olumlu bir durumu işaret etmektedir.
- Performans değerlendirme sistemine ilişkin olarak; “Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir” ve “Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir” görüşleri hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları, “Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda belediyede çalışanların performans ölçümleri ve değerlendirilmesi hususuna daha fazla eğilmeli ve bunun yanında da performans analizleri yapıldığında bu analiz sonuçlarının çalışan personelle paylaşılması sağlanmalıdır.

- Çalışma ilişkilerine yönelik olarak; “Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir”, “Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır” “Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır”, “Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır” görüşleri hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları görülmektedir. Bu bağlamda ankete katılan personelin yönetimin yeteri kadar kendileri ile ilgilenmediğini ve taleplerinin göz önüne alınmadığını düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu durumda yönetimin kanunların da el verdiği ölçüde çalışan personeli ile etkileşimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Ancak bu şekilde bir kolektif çalışma belediyenin hizmet sunumunda ve verimliliğinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- Ücret sistemine ilişkin olarak; “Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları görülmektedir. Fakat burada devletin belirlediği ücret katsayılarının var olduğu göz önüne alındığında belediyenin ücretler konusunda çok da keskin değişimler yapması beklenmemelidir. “Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz ödenir” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmesi belediyenin ücretler konusunda personelini mağdur etmediğini göstermektedir.
- Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular topluca değerlendirildiğinde değişimin olumlu yönlerinin personel tarafından yeni yeni anlaşılmaya başlandığı sonucu da ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte yaşanan değişimlere ilişkin değerlendirmelerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumuna ilişkin sonuçlar:

- İnsan kaynakları sisteminde yer alan değişkenlerden ücret sistemindeki değişimde erkek çalışanlar bayanlara göre daha olumlu düşüncelerde olup sistemin diğer bileşenleri hakkındaki düşünceler ise cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.
- İş ve örgüt tasarımı ve insan kaynakları planlamasındaki değişimi genç çalışanların daha tecrübeli çalışanlara oranla daha olumlu gördükleri, insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerin ise yaş değişkenine bağlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.
- “İnsan kaynakları planlaması” “görevlendirme politikaları” ve “ücret sistemindeki” değişimi, eğitim düzeyi yüksek çalışanların eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha olumlu değerlendirdikleri ve insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerde ise eğitim değişkenine bağlı bir farklılığın görülmediği anlaşılmaktadır.
- Eğitim uygulamalarındaki değişimi beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre daha olumlu gördükleri ve insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerde ise çalışma türü değişkenine bağlı olarak farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
- İş ve örgüt tasarımı, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme sistemi ve ücret sistemindeki değişimi çalışma süresi daha az olan çalışanların, çalışma süresi daha fazla olanlara oranla daha olumlu gördükleri ve insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerde ise çalışma süresi değişkenine bağlı olarak farklılık görülmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime

- 1999 İnsan Kaynakları Yönetimi
Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

ACAR, A. ve İ. SEVİNÇ

- 2005 “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı.13 , ss.19- 37

ARTAN, Sinan

- 1988 Personel Yönetimi
2. Baskı, Gül Basım ve Yayımları A.Ş.

ARGON, T. ve A. EREN

- 2004 İnsan Kaynakları Yönetimi
Ankara: Alfa Yay.

ARMSTRONG, Michael

- 1996 A Handbook of Personnel Management Practice
London: Kogan Page

ALDEMİR, C., A. ATAOL ve G. BUDAK,

- 2004 İnsan Kaynakları Yönetimi
İzmir: Barış Yay. Fakülteler Kitabevi 5. Baskı

AKGÜNER, Tayfun

- 2001 Kamu Personel Yönetimi
İstanbul: Der Yay., 4. Basım

ASLANER, Abdullah

- 2005 “Kamu İdaresinde Yeniden Yapılanma Çalışmaları” ,
Türk İdare Dergisi, Sayı 453, s.47-67.

AVANER ,Tekin

- 2004 Türkiye’de Kamu Yönetimi Reform Raporları
Ankara, (Tablo ve Kısa Açıklamalar)
kayaum.politics.ankara.edu.tr/tekinavaner.doc

BAŞ, Türker,

2006 Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?
Ankara: Seçkin Yayıncılık, Ankara

BAŞBAKANLIK DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI

2003 “Cumhuriyetin İlanından Günümüze Devlet Personel Rejiminin Gelişimi”, (Cumhuriyetimizin 80.Kuruluş yılı kutlamaları çerçevesinde “Kamu Personel Rejiminin Gelişimi” konulu ve 24 Ekim 2003 düzenlenen Kamu Personel Rejiminin Gelişimi adlı paneldeki konuşmalar metni) <http://www.basbakanlik-dpb.gov.tr/giris2.doc>
Erişim: 20.06.2008

BAŞBAKANLIK

1994 21.yy. Giren Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi ve Bazı Ülkelerdeki Uygulamalar, Araştırma Raporları; II, Ankara.: Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı

BAŞBOĞAOĞLU, Uğur

1999 “Gaziantep’teki Kamusal ve Özel Kesim İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, Verimlilik Dergisi, Sayı :1, 31-35

BAYRAKTAROĞLU, Serkan

2003 Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi
İstanbul: Beta Yayınevi

BİLGİN, Kamil Ufuk

1997 Kamu Personel Yönetimi
Ankara: İmaj Yayınları

BİNGÖL, Dursun

1997 Personel Yönetimi (Personel).
İstanbul: Beta Basın Yayın.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza

1998 Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi
İstanbul:Der Yayınları

CANMAN, Doğan

1985 “Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları”,
AİD, C:18, S: 1, s. 4.

CANMAN, Doğan,

1993 Personel Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de
Kamu Personelinin Değerlendirilmesi
Ankara

CANMAN, Doğan,

1995 Çağdaş Personel Yönetimi,
Ankara: TODAİE Yayını.

CANMAN, Doğan,

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi
Ankara: Yargı Basım Yayım

CANMAN, A.Doğan,

2003 İnsan Kaynakları Yönetimi
Ankara: TODAİE Yayınları

CAN H. ve Ş. KAVUNCUBAŞI,

2005 Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi
Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı

CAN, H., A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI

2001 Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.
Dördüncü Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CENGİZ, Akın

1998 Kamu yönetiminin yeniden düzenlenme ihtiyacı
TİD, sayı; 419

ÇEVİKBAS, Rafet

1995 “Türk Kamu Yönetiminde Personel Rejimi ve Uygulama
Süreci”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı 2, Cilt 28, s.51-80,
Ankara: TODAİE Yayını.

Devlet Personel Rejimine Ait Yeni Düzenleme Esasları,
1981 Ankara:DPB Yayınları.

DPT,
1963 Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963 – 1967,
Ankara: DPT Yayını

DPT,
1968 İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968 – 1972,
Ankara: DPT Yayını

DPT,
1973 Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1973 – 1977,
Ankara: DPT yayını

DPT,
1979 Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1979 – 1983,
Ankara: DPT Yayını

DPT,
1985 Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985 – 1989,
Ankara: DPT Yayını

DPT,
1990 Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990 – 1994,
Ankara: DPT Yayını

DPT,
1996 Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996 – 2000,
Ankara: DPT Yayını

DPT,
2001 Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001 – 2005,
Ankara: DPT Yayını

Eğitim Terimleri Sözlüğü,
1974 Ankara: TDK Yayınları

ERYILMAZ, Bilal,
2004 Kamu Yönetimi
İstanbul: Erkam Matbaası

ERYILMAZ, Bilal

- 2001 Kamu Yönetimi
İstanbul: Erkam Matbaası

GÜLER, Birgül Ayman,

- 1998 “Devlet Personel Başkanlığı Üzerine Bir İnceleme (1)”,
Amme İdaresi Dergisi, Sayı:1,Cilt:21, s.80 - 97
Ankara: TODAİE Yayını.

İŞBİR, Eyüp

- 2004 Reformun Türkiye’nin İdarî, Sosyal İklimine Uygun Olması Gerekir.
2023 Dergisi, <http://www.2023.gen.tr/subat04/1eyup.htm>
Erişim tarihi:12.06.2008

KARA, Bülent

- 2006 “Türkiye’de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-60
Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin
Hazırladıkları Raporlar”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 21,Cilt 30,
s. 49-162

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri

- 1998 İnsan Kaynakları Yönetimi
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları,

MEHTAP PROJESİ

- 1966, Merkezi Hükümet Teşkilatı ve Kuruluş ve Görevleri
Ankara: TODAİE yayınları

NOHUTÇU, A. ve D. DEMİREL

- 2006 “Türkiye’deki E-Devlet Uygulamaları”
Türk İdare Dergisi, Haziran ss.35-58

PEHLİVAN, İnayet

- 1995, “Türk Kamu Kesiminde 1985 – 1993 Yılları Arasında, Hizmet İçi
Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler, Ankara: A.İ.D. , (TODAİE Yayını Cilt;
28, Sayı; 4)

ÖKTEM M. Kemal

1992 “Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi”,
AİD, C: 25, S: 2,s.82-84

ÖZNUR, Yüksel

1998 İnsan Kaynakları Yönetimi,
2.b. Ankara: Gazi Kitabevi

ÖZNUR, Yüksel

1997 “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,” Amme İdaresi Dergisi, C.30, S.2, s.40-44

ÖZSALMANLI, Y. A., İ. ARAP ve A. ACAR

2005 “14.10.2005 Tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı Üzerine İnceleme Ve Değerlendirmeler”, Mevzuat Dergisi, sayı: 96 s.1-22

ÖZTEKİN, Ali,

1998 Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri,
Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayınları

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, (İnsan Kaynakları)
Bursa: Ezgi Kitapevi Yayını 1.Baskı.

SELÇUKLU, Hanife

2005 “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi”,
www.insiyatif.net Erişim: 20.06.2008

SIMON, H.A., D.H. SMITHBURG ve V.A THOMPSON,

1965 Kamu Yönetimi, Çev; C. MIHÇIOĞLU
Ankara: TODAİE yayınları 1. Kitap

STAHL, Glenn

1971 Public Administration,
Newyork: Harper and Row

SULHUN, İhsan

1989 “Türk Kamu Personel Sistemi (1920-1970)”,
TODAİE- KAYA Projesi Alt Raporu

ŞAYLAN, Gencay

2000 Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş,
İstanbul: TESEV

ŞENATALAR, Ferhat

1978 Personel ve Beşeri İlişkiler,ü
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 2. Baskı

TANYELİ, M.

1970 Personel Yönetimi,
Ankara: Şenyuva Matbaası

TİKİCİ, Mehmet

1994 Personel Yönetimi
Malatya: Genişletilmiş 2. Baskı

TODAİE, Yerel Yönetimler Araştırma Merkezi,

2001, Belediye Personel Yönetimi, Belediyeler için El Kitabı
Ankara: TODAİE Yayınları

TORBA, Mahmut

2000 Dünya’da ve Türkiye’de Belediyeler ve İnsan Kaynakları Yönetimi
Ankara: Ser Yayınları

TORTOP, Nuri

1986 “Personel Yönetimi ile İlgili Bazı Kavramların Anlamı ve
Uygulanması”,
Amme İdaresi Dergisi, Cilt 19 Sayı 3 , 31-34

TORTOP, Nuri

1999 Personel Yönetimi
Ankara: Yargı Yayınları, 6. Baskı

TORTOP, N., B. AYKAÇ, H. YAYMAN ve M.A., ÖZEN

2006 İnsan Kaynakları Yönetimi

Ankara: Nobel Yayın

TUTUM, Cahit,

1976 Personel Yönetimi

Ankara: Sevinç Matbaası, (TODAİE yayınları no; 149)

TUTUM Cahit,

1979 Personel Yönetimi

TODAİE Yayınları, No:179,

Ankara: Doğan Basımevi,

YAVUZ, Filiz

2001 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,

Ed. Arthur Andersen, İstanbul: Sabah Yayınları

YAYMAN, Hüseyin

2005 Türkiye'nin İdari Reform Politigi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimi) Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

YAZICI, Reşat,

1987 İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi,

Ankara

YÜKSEL, Öznur,

1990 Personel Organizasyonu – İşgören Verimliliği Ve Tatmini Açısından,
Ankara

YÜKSEL, Öznur.

1997 “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,” Amme İdaresi Dergisi, Cilt.30, s.2

YÜKSEL, Öznur

1998 İnsan Kaynakları Yönetimi

2.Baskı Ankara: Gazi Kitabevi.

<http://www.dpb.gov.tr/teskilat1.htm> erişim tarihi; 15.08.2008

<http://www.dpb.gov.tr/teskilat2.htm> erişim tarihi; 15.08.2008

<http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/yeryon.php> erişim tarihi; 15.08.2008

EKLER

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi öğretim üyesi Prof.Dr.Huriye ÇATALCA danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Çalışma ile belediye'nizin İnsan Kaynakları Yönetimine geçişiyle birlikte yaşanan gelişmelerin sizlerin gözüyle değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Ankette kişiler değil yaptıkları değerlendirmeler önemlidir. Bu nedenle hiçbir şekilde isminizi ya da çalıştığınız bölümü belirmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Orhan Şevki YİĞİTBAŞ

Aşağıda maddelerde, belediye'nizin **İş ve Örgüt Tasarımı** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediye'nizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.



	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.	()	()	()	()	()
2. Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır.	()	()	()	()	()
3. İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.	()	()	()	()	()
4. İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediye'nin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyenizin **İnsan Kaynakları Planlaması** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
2. Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Personel Tedarik Faaliyetleri** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Emekli olan ya da farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir.	()	()	()	()	()
2. Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır.	()	()	()	()	()
3. Belediyemize personel alımına gidileceğinde, gazete, internet ve panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Personel Seçim Süreci** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır.	()	()	()	()	()
2. Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.), işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.	()	()	()	()	()
3. Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Kariyer Yönetimi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır.	()	()	()	()	()
2. Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.	()	()	()	()	()
3. Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Eğitim Uygulamaları** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenir.	()	()	()	()	()
2. Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır.	()	()	()	()	()
3. Belediyemizde çalışanların işlerini daha yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir.	()	()	()	()	()
4. Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.	()	()	()	()	()
5. Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.	()	()	()	()	()
6. Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Görevlendirme Politikaları** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir.	()	()	()	()	()
2. Belediyede çalışanları görevlerinin olarak bilincindedir.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyezin **Performans Değerlendirme Sistemi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyezinizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.	()	()	()	()	()
2. Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.	()	()	()	()	()
3. Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyezin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyezin **Çalışma İlişkileri** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyezinizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.	()	()	()	()	()
2. Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır.	()	()	()	()	()
3. Belediyemizde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir.	()	()	()	()	()
4. Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.	()	()	()	()	()
5. Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()



Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Ücret Sistemi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1. Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.	()	()	()	()	()
2. Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz olarak ödenir.	()	()	()	()	()

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok
()	()	()	()	()	()

Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

Yaşınız () 30'dan az () 31-40 arası () 41-50 arası () 50 yaşın üzeri

Eğitim Düzeyiniz () İlköğretim () Lise
() Yüksek Okul/Önlisans () Üniversite () Lisansüstü

Çalışma Türünüz () Beyaz Yaka () Mavi Yaka

Toplam çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-20 yıl () 21-25 yıl () 26-30 yıl () 31 yıl ve üzeri