

**T.C.  
POLİS AKADEMİSİ  
GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ULAŞIM GÜVENLİĞİ VE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ULAŞIM GÜVENLİĞİNDE TRAFİK POLİSİNİN  
İSTİHDAM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:  
İZMİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

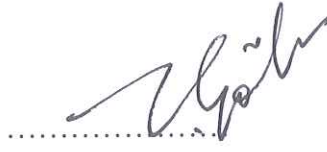
**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Kamuran ÇIKAR**

**Danışman  
Prof. Dr. Turgut GÖKSU**

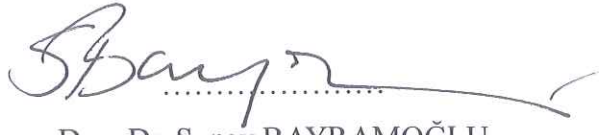
**Ankara – 2015**

## ONAY

Kamuran ÇIKAR tarafından hazırlanan “Ulaşım Güvenliğinde Trafik Polisinin İstihdam Sürecinin Değerlendirilmesi: İzmir İl Emniyet Müdürlüğü Örneği” başlıklı bu çalışma, 15/01/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Ulaşım Güvenliği ve Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Turgut GÖKSU (Danışman)(Başkan)



Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU



Yrd. Doç. Dr. Ülgen ASLAN DÜZGÜN

## TELİF HAKLARI BEYANNAMESİ

### GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlardan her seferinde yollama yaparak yararlandığımı belirtir; bunu şerefimle beyan ederim.

Enstitü veya başka herhangi bir mercii tarafından belli bir zamana bağlı kalmaksızın, tezimle ilgili bu beyana aykırı bir durumun tespit edilmesi durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

15/01/2015

Kamuran ÇIKAR

## **COPYRIGHT DECLARATION**

I hereby declare that this **Master's Thesis** has been written by myself in accordance with the academic rules and ethical conduct. I also declare that all materials benefited in this thesis consist of the mentioned resources in the reference list. I verify all these with my honor.

Date

15/01/2015

Kamuran ÇIKAR

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Ulaşım Güvenliği ve Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Örgütler gittikçe hem ayakta kalmak hem de başarılı olmak için personel istihdamı alanında aranan niteliklere sahip adaylar arasından örgüt için doğru personeli bulup seçmeye önem vermeye başlamışlardır. Bu noktadan hareketle hazırlanan tez çalışmasının ve ulaşılan sonuçlarının, istihdamın personel seçimi alanında çalışma yapanlara ve özellikle trafik branşının trafik denetiminde etkililiğine katkısı olması amacıyla Türk Emniyet Teşkilatı yöneticilerine faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türk Emniyet Teşkilatı'nda personel seçimini inceleyen kaynak sıkıntısının, bu ve benzeri çalışmalar sonucunda elde edilecek bilgi birikimiyle aşılabileceği düşünülmektedir.

Yüksek lisans eğitimi süresince, bir yandan çalışma hayatının görev ve sorumluluklarını yerine getirme diğer taraftan derslerin takibi, literatür taraması ve uygulama aşamasında bir çok sıkıntılarla karşı karşıya kalınmıştır. Tez çalışması süresince araştırma konusu ve yönteminde, araştırmanın analizinde benden katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen ve daima yanımda olan değerli tez danışmanım ve hocam sayın Prof. Dr. Turgut GÖKSU'ya şükranlarımı arz ediyorum. Ayrıca yüksek lisans öğrenimine başladığım günden çalışmamı tamamladığım şu ana kadar sabır ve desteğini her zaman gördüğüm biricik eşim Hale ve oğlum Bilgehan'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ankara; Ocak 2015

**ÖZET**  
**T.C.**  
**Polis Akademisi**  
**Güvenlik Bilimleri Enstitüsü**  
**Ulaşım Güvenliği ve Yönetimi Anabilim Dalı**  
**Ulaşım Güvenliğinde Trafik Polisinin İstihdam Sürecinin**  
**Değerlendirilmesi: İzmir İl Emniyet Müdürlüğü Örneği**  
**Kamuran ÇIKAR**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Turgut GÖKSU**  
**Yılı: 2015 ve Sayfa Sayısı: 122 (Ekler Hariç)**

Bu çalışma ile Türk Emniyet Teşkilatı'nda görevli trafik polisinin istihdam sürecinin incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Örgütlerin başarısının, sahip olduğu personel başarısı ile mümkün olabileceği düşüncesi, personel seçiminin önemini vurgulamaktadır. Araştırmada trafik polisi seçim süreci, onların seçiminde görev alan üst düzey emniyet müdürleriyle nitel bir çalışma ile yüz yüze görüşmeler yapılarak değerlendirilmiştir. Çalışmada önce genel olarak örgütlerde personel bulma ve personel seçme süreçleri incelenmiştir. Daha sonra Türk Emniyet Teşkilatı'nda her düzeydeki personel bulma ve personel seçme süreçleri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın asıl konusunu oluşturan trafik polisinin seçim sürecinin nasıl yürütüldüğüne yönelik İzmir İl Emniyet Müdürlüğü'nde trafik polisinin seçiminde görevli üst düzey emniyet müdürlerinden alınan örneklem grup üzerinde nitel bir alan çalışması yapılmıştır. Müdürlerin trafik polisi seçimine dair hazırlıkları, düşünceleri ve amaçları öğrenilmeye çalışılmıştır. Çıkan sonuç; trafik polisinin seçiminde duyurunun yapılmadığından aday havuzunun oluşturulmadığına ve trafik polisliği için bransa özgü nitelikler aranmadığına kadar çeşitli seçim hatalarının yapıldığı görülmüş ve trafik branşında isteyerek çalışılmadığı anlaşılmıştır. Son olarak tespit edilen sorunlardan yola çıkarak trafik polisi seçim süreci hakkında önerilerde bulunulmuştur. Yapılan çalışma trafik polisinin seçim sürecinin daha iyi kurgulanması için açıkları kapatmayı ve kaynak olmayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Seçimi, Trafik, Trafik Kazası, Türk Emniyet Teşkilatı, Trafik Polisi.

**ABSTRACT**  
**Police Academy**  
**Institute of Security Sciences**  
**Department of Transport Safety and Management**  
**Evaluation of Recruitment Process of the Traffic Policeman in transport safety:**  
**A case study of Izmir Police Department**  
**Kamuran ÇIKAR**  
**Masters's Thesis**  
**Supervisor: Prof. Dr. Turgut GÖKSU**  
**Year: 2015 and Page Number: 122 (Excluding appendices)**

With this study, it is aimed to analyze and evaluate the recruitment process of traffic policemen in charge at Turkish National Police. The idea of *success of the organizations is directly proportional with the success of their staff* emphasizes the importance of personnel selection. In the research, the selection process of traffic policemen was assessed qualitatively by interviewing with the high ranking officials involved in the selection. First of all, personnel recruitment and selection process in organizations in general have been studied. Then, the finding processes and selection processes at all levels in Turkish National Police are emphasized. How the selection process of traffic policemen is conducted constitutes the main subject of the research. In this context, a field work was conducted on a sample group of high ranking police officials involved in the selection of traffic policemen at Izmir Police Department. The preparations, thoughts and goals of high ranking officials for the selection of traffic policemen were studied on. The result of the survey shows that a candidate pool was not formed as the announcements for the selection of traffic policemen have not been made and branch-specific qualifications were not demanded for being a traffic policeman. It is understood that some selection mistakes are made and people work unwillingly in the traffic branch. Finally, some recommendations have been made on the selection of traffic policemen based on the problems found. This study aims to meet the deficits for building a better selection process and be a resource in this field.

**Key Words:** Personnel Selection, Traffic, Traffic Accident, Turkish Police Organization, Traffic Police.

# ULAŞIM GÜVENLİĞİNDE TRAFİK POLİSİNİN İSTİHDAM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: İZMİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

## İÇİNDEKİLER

|                                 | Sayfa |
|---------------------------------|-------|
| TEZ ONAY SAYFASI .....          | II    |
| TELİF HAKLARI BEYANNAMESİ ..... | III   |
| ÖNSÖZ .....                     | V     |
| ÖZET .....                      | VI    |
| ABSTRACT.....                   | VII   |
| İÇİNDEKİLER LİSTESİ .....       | VIII  |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....       | XIII  |
| SEKİLLER LİSTESİ.....           | XIV   |
| TABLolar LİSTESİ.....           | XV    |
| EKLER LİSTESİ .....             | XVI   |
| GİRİŞ .....                     | 1     |

## BİRİNCİ BÖLÜM İSTİHDAM SÜRECİNDE PERSONEL BULMA

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. PERSONEL BULMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ .....                   | 4  |
| 1.2. PERSONEL BULMA İŞLEVİNİN AMAÇLARI .....                          | 8  |
| 1.3. PERSONEL BULMA SÜRECİ .....                                      | 8  |
| 1.4. PERSONEL BULMA İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ...                  | 10 |
| 1.4.1. Örgütsel Faktörler .....                                       | 10 |
| 1.4.1.1 Örgüt Politikaları .....                                      | 10 |
| 1.4.1.2. <i>Personel Planları</i> .....                               | 11 |
| 1.4.1.3. <i>Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı</i> ..... | 11 |
| 1.4.2. Çevresel Faktörler .....                                       | 11 |
| 1.4.3. İş Gerekleri .....                                             | 12 |
| 1.5. PERSONEL BULMA KAYNAKLARI .....                                  | 13 |
| 1.5.1. Örgüt İçi Kaynaklar ve Örgüt İçinden Temin Yöntemleri ...      | 13 |



|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>1.5.1.1. Yükselme (Terfî) .....</i>                                        | 16 |
| <i>1.5.1.2. İç Transfer .....</i>                                             | 16 |
| <i>1.5.1.3. Rütbe İndirimi .....</i>                                          | 16 |
| <i>1.5.1.4. İş Zenginleştirme .....</i>                                       | 16 |
| <i>1.5.1.5. İş Genişletme .....</i>                                           | 16 |
| <i>1.5.1.6. Geçici Görevlendirme .....</i>                                    | 17 |
| <b>1.5.2. Örgüt Dışı Kaynaklar ve Dış Kaynaklara Başvurma Nedenleri .....</b> | 17 |
| <i>1.5.2.1. İş ve İşçi Bulma Kuruluşları .....</i>                            | 20 |
| <i>1.5.2.2. Kendiliğinden Başvurular .....</i>                                | 20 |
| <i>1.5.2.3. Meslek Birlikleri .....</i>                                       | 20 |
| <i>1.5.2.4. Eğitim Kurumları .....</i>                                        | 21 |
| <i>1.5.2.5. İlan (Duyuru) .....</i>                                           | 21 |
| <i>1.5.2.6. Personel Sevkleri (Tavsiyeler) .....</i>                          | 22 |
| <i>1.5.2.7. Sendikalar .....</i>                                              | 22 |
| <i>1.5.2.8. Personel Kiralama .....</i>                                       | 22 |
| <i>1.5.2.9. Teletext .....</i>                                                | 22 |
| <i>1.5.2.10. İnternet .....</i>                                               | 23 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İSTİHDAM SÜRECİNDE PERSONEL SEÇME

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>2.1. PERSONEL SEÇME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ .....</b>  | 25 |
| <b>2.2. PERSONEL SEÇİMİNİN AMAÇLARI .....</b>               | 27 |
| <b>2.3. PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ .....</b>                  | 28 |
| <b>2.4. PERSONEL SEÇİMİNİN İLKELERİ .....</b>               | 30 |
| 2.4.1. İşe Ait Özelliklerin Ölçülebilirliği .....           | 30 |
| 2.4.2. Yetenek Düzeyinin Ölçülebilirliği .....              | 30 |
| <b>2.5. PERSONEL SEÇME İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ...</b> | 31 |
| <b>2.6. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ .....</b>                     | 32 |
| 2.6.1. Ön Görüşme .....                                     | 34 |
| 2.6.2. Başvuru Formu .....                                  | 35 |
| 2.6.3. Seçim Sınavı .....                                   | 36 |
| 2.6.3.1. Personel Seçiminde Neler Ölçülür? .....            | 37 |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.6.3.2. Bilgi Sınavları (Yeterlilik Sınavları) .....</b> | <b>38</b> |
| <b>2.6.3.3. Testler .....</b>                                | <b>38</b> |
| 2.6.3.3.1. Yetenek Testleri .....                            | 41        |
| 2.6.3.3.2. Zekâ Testleri .....                               | 41        |
| 2.6.3.3.3. Kişilik Testleri .....                            | 41        |
| 2.6.3.3.4. İlgi Testleri .....                               | 42        |
| 2.6.3.3.5. Değerleme Merkezi (Assessment Centers) .....      | 42        |
| <b>2.6.4. İşe Alma Görüşmesi .....</b>                       | <b>43</b> |
| <b>2.6.4.1. İşe Alma Görüşmesi Modelleri .....</b>           | <b>44</b> |
| 2.6.4.1.1. Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi .....          | 45        |
| 2.6.4.1.2. Yapılandırılmamış İşe Alma Görüşmesi .....        | 45        |
| 2.6.4.1.3. Yarı Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi .....     | 45        |
| 2.6.4.1.4. Sorun Çözmeye Dönük Görüşme .....                 | 46        |
| 2.6.4.1.5. Baskılı Görüşme .....                             | 46        |
| 2.6.4.1.6. Birebir Görüşme .....                             | 47        |
| 2.6.4.1.7. Sıralı Görüşme .....                              | 47        |
| 2.6.4.1.8. Grup Görüşmesi .....                              | 47        |
| 2.6.4.1.9. Kurul Görüşmesi .....                             | 47        |
| <b>2.6.4.2. İşe Alma Görüşmesi Hataları .....</b>            | <b>48</b> |
| <b>2.6.5. Referans Kontrolü .....</b>                        | <b>48</b> |
| <b>2.6.6. Sağlık Kontrolü .....</b>                          | <b>50</b> |
| <b>2.6.7. Seçim Kararı .....</b>                             | <b>50</b> |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK EMNİYET TEŞKİLATI'NDA PERSONEL BULMA VE PERSONEL SEÇMENİN YERİ

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA PERSONEL BULMA SÜRECİ ...</b>                       | <b>55</b> |
| <b>3.2. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA PERSONEL SEÇME SÜRECİ ....</b>                      | <b>59</b> |
| <b>3.3. EMNİYET TEŞKİLATI'NIN BRANŞLAŞMASINDA<br/>PERSONEL BULMA SÜRECİ .....</b> | <b>63</b> |
| <b>3.4. EMNİYET TEŞKİLATI'NIN BRANŞLAŞMASINDA<br/>PERSONEL SEÇME SÜRECİ .....</b> | <b>64</b> |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1. Asayiş Suçu Soruşturma Branşı .....                                      | 65 |
| 3.4.2. Balıkadam Branşı .....                                                   | 66 |
| 3.4.3. Bando ve Armoni Muzikaları Branşı .....                                  | 66 |
| 3.4.4. Bilgi İşlem Branşı .....                                                 | 67 |
| 3.4.5. Bomba Uzmanı Branşı .....                                                | 68 |
| 3.4.6. Havacılık Branşı .....                                                   | 69 |
| 3.4.7. Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Branşı .....                    | 70 |
| 3.4.8. Kriminal Branşı .....                                                    | 71 |
| 3.4.9. Muhabere Branşı .....                                                    | 72 |
| 3.4.10. Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Branşı .....                        | 73 |
| 3.4.11. Siber Suçlarla Mücadele Branşı .....                                    | 74 |
| 3.4.12. Terörle Mücadele Branşı .....                                           | 75 |
| 3.4.13. Trafik Branşı .....                                                     | 76 |
| 3.4.14. Özel Harekât Branşı .....                                               | 77 |
| 3.5. KARAYOLU ULAŞIM GÜVENLİĞİ AKTÖRLERİNDEN BİRİ<br>OLARAK TRAFİK POLİSİ ..... | 78 |
| 3.5.1. Trafik Güvenliği ve Trafik Kazası Olgusu .....                           | 78 |
| 3.5.2. Trafik Kazalarının Önlenmesine Yönelik Tedbirler .....                   | 81 |
| 3.5.3. Trafik Güvenliğinde Trafiğin Denetlenmesi ve Trafik Polisi               | 82 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TRAFİK POLİSİ SEÇİM SÜRECİ AÇISINDAN İZMİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. İZMİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE TRAFİK<br>POLİSİNİN SEÇİM SÜRECİ ..... | 85 |
| 4.1.1. Araştırmanın Konusu .....                                           | 85 |
| 4.1.2. Araştırmanın Dizaynı .....                                          | 86 |
| 4.1.3. Örneklem .....                                                      | 86 |
| 4.1.4. Veri Toplama ve Yönetimi .....                                      | 87 |
| 4.1.5. Veri Analizi .....                                                  | 88 |
| 4.1.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Sınırlılıkları .....                  | 88 |
| 4.1.7. Araştırmanın Etik Unsurları .....                                   | 90 |
| 4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI .....                                             | 90 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.1. Görüşülenlerin Karakteristiği .....                                     | 91  |
| 4.2.2. Trafik Branşı İçin Personel Bulma Süreci Uygulamaları ....              | 92  |
| 4.2.2.1. Trafik Branşı İçin İlan İle Duyuru Yapılması .....                    | 93  |
| 4.2.2.2. Trafik Branşı İçin Başvuru Alınması .....                             | 94  |
| 4.2.2.3. Trafik Branşı Seçimi İçin Aday Havuzu Oluşturulması .....             | 95  |
| 4.2.3. Trafik Branşı İçin Personel Seçme Süreci Uygulamaları .....             | 96  |
| 4.2.3.1. Trafik Polisi Seçiminde Hedef Belirleme .....                         | 96  |
| 4.2.3.2. Trafik Polisi İçin Genel Nitelikler Arama .....                       | 98  |
| 4.2.4. Trafik Branşı İçin Personel Seçme Sürecini Etkileyen Faktörler .....    | 101 |
| 4.2.4.1. Trafik Polisi İçin Branşa Özgü Nitelikler Arama .....                 | 102 |
| 4.2.4.2. Trafik Branşına Seçilen Personelde İsteyerek Çalışma Durumu .....     | 103 |
| 4.2.4.2.1. Branşın Çalışma Şartları .....                                      | 104 |
| 4.2.4.2.2. Branşın Özlük Hakları .....                                         | 105 |
| 4.2.4.2.3. Branşa Dair Algı .....                                              | 106 |
| 4.2.4.2.4. Trafik Polisi İmajı .....                                           | 107 |
| 4.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....                            | 108 |
| 4.3.1. Trafik Polisi Bulma Sürecine Üst Düzey Yönetici Müdürlerin Bakışı ..... | 109 |
| 4.3.2. Trafik Polisi Seçme Sürecine Üst Düzey Yönetici Müdürlerin Bakışı ..... | 110 |
| 4.3.3. Trafik Polisi Seçimini Aksatan Etkenler .....                           | 112 |
| 4.3.3.1. Branştan Kaynaklanan Etkenler .....                                   | 113 |
| 4.3.3.2. Branşa Olan Bakış Açısından Kaynaklanan Etkenler .....                | 114 |
| 4.3.3.3. Branş Personelinden Kaynaklanan Etkenler .....                        | 115 |
| SONUÇ .....                                                                    | 116 |
| KAYNAKÇA .....                                                                 | 123 |
| EKLER .....                                                                    | 133 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                 | 134 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                               |                                                          |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>DMK</b>                    | : Devlet Memurları Kanunu                                |
| <b>DSÖ</b>                    | : Dünya Sağlık Örgütü                                    |
| <b>EGM</b>                    | : Emniyet Genel Müdürlüğü                                |
| <b>BRANŞ YÖNETMELİĞİ</b>      | : Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Branş Yönetmeliği |
| <b>ENHIS</b>                  | : Avrupa Çevre ve Sağlık Bilgi Sistemi                   |
| <b>ET</b>                     | : Emniyet Teşkilatı                                      |
| <b>FYO</b>                    | : Fakülte ve Yüksek Okulları                             |
| <b>IRTAD</b>                  | : Uluslararası Karayolu Trafik ve Kaza Veritabanı        |
| <b>KPSS</b>                   | : Kamu Personeli Seçme Sınavı                            |
| <b>LAN</b>                    | : Bilgisayar Yerel Ağları                                |
| <b>MEB</b>                    | : Milli Eğitim Bakanlığı                                 |
| <b>OYP</b>                    | : Orta Öğretime Yerleştirme Puanı                        |
| <b>OSYM</b>                   | : Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi                   |
| <b>POL-NET</b>                | : Polis Bilgisayar Ağı                                   |
| <b>SBS</b>                    | : Seviye Belirleme Sınavı                                |
| <b>TÜİK</b>                   | : Türkiye İstatistik Kurumu                              |
| <b>TRAFİK BRANŞ YÖNERGESİ</b> | : Emniyet Hizmetleri Sınıfı Trafik Branş Yönergesi       |
| <b>WAN</b>                    | : Bilgisayar Geniş Alan Ağları                           |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

|                                        |   |
|----------------------------------------|---|
| Şekil 1.1: Personel Bulma Süreci ..... | 9 |
|----------------------------------------|---|

## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1:</b> Dikey ve Yatay Düzeyde İş Değişiklikleri .....            | 15 |
| <b>Tablo 1.2:</b> Personel Bulma Yöntemleri.....                            | 19 |
| <b>Tablo 2.1:</b> Personel Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler .....         | 31 |
| <b>Tablo 2.2:</b> Personel Seçme Amaçlı Test Türleri .....                  | 40 |
| <b>Tablo 2.3:</b> İşe Alma Görüşmesi Modelleri.....                         | 44 |
| <b>Tablo 3.1:</b> Emniyet Teşkilatı'nın Üniformalı Memur Kaynağı .....      | 55 |
| <b>Tablo 3.2:</b> Polisin Personel Seçme Sürecinin Analizi.....             | 62 |
| <b>Tablo 3.3:</b> Polis Branşlarında Personel Seçme Sürecinin Analizi ..... | 77 |
| <b>Tablo 4.1:</b> İzmir ile ilgili Trafik Bilgileri.....                    | 85 |
| <b>Tablo 4.2:</b> Görüşülenlerin Karakteristikleri .....                    | 91 |
| <b>Tablo 4.3:</b> Trafik Polisi Branşı İçin Aranılan Nitelikler.....        | 98 |

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1:** Görüşmede Kullanılan Sorular



## GİRİŞ

Türkiye için en önemli sorunlardan biri karayolu trafik güvenliğidir. Karayollarında meydana gelen ve sürekli artan binlerce ölüm ve yaralanmalarla beraber yetişmiş insan gücü kaybı, maddi hasarlar, yaralıların tedavi maliyetleri, yaşamını engelli olarak sürdürmek durumunda kalanlar, yok olan ve parçalanan aileler ve ülke servetinin yok oluşu gibi trafik kazalarının yol açtığı ekonomik ve sosyal sorunlar nedeniyle karayolu trafik güvenliği kapsamında artık etkili tedbirler alınması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Trafik sorunu sürekli olarak toplumun, siyasetin ve bürokrasinin gündeminde olması nedeniyle bu soruna çeşitli çözümler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda trafik mühendisliği, trafik eğitimi, trafik mevzuatı, trafik denetimi ve trafik kazalarında acil yardım ve kurtarma alanlarında çeşitli iyileştirmelerin yapıldığı ve sürdürüldüğü görülmektedir. Trafik kazalarına etki eden insan faktörünün %98 olması, trafiğin denetlenmesinin önemini göstermektedir. Yapılan bir çalışmaya göre trafik kazalarının önlenmesi bakımından trafiğin yönetimi ve denetiminin %25 oranında etkili olduğu kaydedilmektedir (Uyar vd., 2003:67). Dolayısıyla etkin sürdürülecek bir trafik denetimiyle Türkiye’de 2012 yılında meydana gelen toplam 153552 ölümlü ve yaralanmalı trafik kazalarından 38388 kazanın önlenebileceği, ölen 3750 kişiden 937 kişinin halen yaşamasının sağlanabileceği ve yaralanan 268079 kişiden 67019 kişinin yaralanmayacağı kolaylıkla kestirilebilmektedir.

Bu nedenle trafik kaza sorununun giderilmesinde veya trafik kazalarının azaltılmasında trafiğin etkin denetlenmesi önemli bir yer tutmaktadır. Trafik polisinin en öncelikli görevi, trafik kazalarının gerçekleşmeden engellenmesidir. Bu önleyicilik görevini yerine getirirken en yaygın olarak uyguladığı teknik ise denetimdir. Sürücü davranışlarının değiştirilmesi, denetimin etkinliğine bağlıdır. Trafik denetiminin temel hedefi, yol kullanıcılarının güvenli olmayan davranışlarını en aza indirgeyerek, trafik kazalarını ve yol açtığı kayıpları azaltmaktır.

Bu denli büyük ve karmaşık görevlerin üstesinden ancak nitelikli personelle gelinebileceği açıktır. Trafik birimlerinin amaçlarını gerçekleştirecek uygun personelin istihdamı günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmıştır.

Etkin, nitelikli ve uzman personel gereksiniminin belirlenmesi ve uygun kişilerin bunlar arasından seçilmesi trafik denetiminin başarısının anahtarı olacaktır. Bu konudan yola çıkarak araştırmada *etkin bir trafik denetimi için doğru trafik polisi nasıl bulunup adaylar arasından seçilebilir?* sorusunun cevabı için İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Nitel bir çalışma olarak sadece istenilen verilerin toplanabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak önceden belirlenmiş yedi adet açık uçlu soru her bir görüşülene yöneltilmiştir. Soruların açık ve anlaşılabilir olmasına, fakat yönlendirici olmamasına dikkat edilmiştir. Yedi soruya ilave olarak gerekli olduğu zaman görüşülenin verdiği cevabı daha açık hale getirmesine fırsat verici çeşitli sorular yöneltilmiştir.

Nitel bir çalışmada görüşülenlerle ve onların çalışma ortamlarıyla doğrudan irtibat kurulduğundan ve daha çok kişisel ilişkide bulunulduğundan, bu durum araştırmanın güvenilirliği konusunda kimi soru işaretleri uyandırmaktadır. Bununla ilgili olarak; sadece yüz yüze görüşme tekniğinin kullanılmış olması, araştırmacının içeriden biri olarak araştırmayı sürdürmesi, yüz yüze görüşmelerin genellikle görüşülenlerin makam odalarında görüşmeyi kesen birçok faktörün etkisi altında sürdürülmesinin gerekmesi ve şüphesiz nitel bir çalışmanın sonuçlarının genellenebilmesi sorunları araştırmanın sınırlılıkları olarak baştan kabul edilmiştir.

Ancak sayılan sınırlılıkların etkilerini azaltmak ve çalışmayı daha güvenilir kılmak için bir kısım metotlar takip edilmiştir. Bunun için; araştırmanın dizayn, örnekleme, görüşme ve analiz işlemlerinin bütün aşamalarının ayrıntılı bir şekilde açıklanmış olması, görüşmeler esnasında kendilerinin söylediklerinin eksiksiz, doğru ve ayrıntılı olarak kayıt edilmiş olması, araştırmanın metodoloji ve sonuçlarının başka araştırmacılar tarafından incelenmesine ve değerlendirilmesine açılmış ve alınan geri bildirimlerle çalışmanın geliştirilmiş olması, amaçlı ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme metodu çerçevesinde yeteri kadar görüşülen ile görüşme yapılmış olması ve son olarak görüşülenlerin özellikle trafik polisi seçiminde görev almış üst düzey emniyet müdürleri olması araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan nitel araştırmanın sınırlılıkları belirtilmiş ve güvenilirliği artırıcı tedbirler geliştirilmiş, ayrıca etik unsurlar da göz ardı edilmemiştir. Bu sonucun sağlanması için; araştırma öncesi görüşülenlere araştırma ve amacı hakkında gerekli bilgilendirme yapılmış, katılımın zorunlu olmadığı bildirilmiş, onların gerçek isimlerinin kullanılmayacağı ve onun yerine *Yanıtlayıcı 1*, *Yanıtlayıcı 2*... gibi isimlendirmenin yapılacağı gibi kişilik hakları konusunda özenli olunmuştur.

Bu araştırmada, trafik kazalarının azaltılmasında etkili olan trafik denetimi için istihdam sürecinde trafik polisinin Türk Emniyet Teşkilatı personeli arasından bulunması ve seçilmesi süreçleri incelenmiştir. İnceleme kapsamında son yıllarda trafik polisinin seçiminde görev alan İzmir Emniyet Müdürlüğü'ndeki on üst düzey yönetici müdürlerle 2013 yılı Haziran ayında yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Örneklem olarak olasılığa dayalı olmayan amaçlı bir örneklem metodu kullanılmıştır. Bu araştırmayla, seçimde görev almış üst düzey yönetici müdürlerinin trafik polisinin seçim süreci hakkındaki düşünceleri, süreci nasıl yönettikleri, karşılaştıkları sorunları, ulaşmak istedikleri amaçlar ve hedefleri ile seçimden beklentileri nitel bir çalışma ile kendi ağızlarından öğrenmek hedefi güdülmüştür.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütlerde istihdam sürecinde personel bulma, ikinci bölümde ise personel seçme süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde personel bulma ve seçmenin Emniyet Teşkilatı'ndaki yerine değinilmiştir. Bu kapsamda teşkilatın gereksinim duyduğu insan kaynağına nasıl ulaştığı ve başvuran adaylar arasından bunları nasıl seçtiği ve sonrasında bünyesindeki uzmanlık alanı olan polis branşlarına istihdamında personel bulma ve personel seçme süreçlerinin nasıl sürdürüldüğü değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde İzmir İl Emniyet Müdürlüğü'nde trafik polisinin seçiminde görev alan üst düzey emniyet müdürlerinin trafik polisliği için personel bulma ve personel seçme süreçleri hakkındaki düşünceleri, bu süreçleri nasıl yönettikleri, süreçlerde karşılaştıkları sorunları ve çözümleri yüz yüze görüşme tekniği ile nitel bir çalışma kapsamında araştırılmış ve ortaya çıkarılan bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak Emniyet Teşkilatı'nın yerine getirdiği trafik denetiminin niteliğinin ve etkinliğinin artırılması için doğru personel görevlendirmesi bağlamında araştırma bulgularından yola çıkarak öneriler sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İSTİHDAM SÜRECİNDE PERSONEL BULMA**

#### **1.1. PERSONEL BULMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

Günümüzde artık iş yaşamında personelin getirisinin sınırsız olduğu ve örgütlerin rekabet gücünü arttıracak seçkin özellik ve becerilere sahip bireylerin istihdam sürecinde bulunmasının ve seçilmesinin vazgeçilmezliği tartışılmamaktadır (Şimşek, 2002:10). Kamu ve özel sektör örgütleri için personelin artan önemi düşünüldüğünde ve onlar için vazgeçilmez gibi görünen sürekli büyüme ve gelişme amacı doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığında, personelin iş yaşamındaki değerinin artık göz ardı edilemez bir olgu halini aldığı görülmektedir (Akyüz, 2001:67).

Personelin bu değer artışıyla beraber örgütlerin iş yaşamında planlanan ve beklenen sıçramaları gerçekleştirebilmeleri ancak nitelikli, uyumlu ve başarılı insan kaynağına sahip olmalarına bağlıdır. Örgütlerin hedefledikleri bu kaynağa istihdamın önemli unsuru olarak nasıl ulaşabilecekleri, cevabının bulunması gereken büyük bir sorudur. Personel bulmanın, örgütün yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliği olduğu göze çarpmaktadır. Bu öylesine önemli bir faaliyettir ki, insan kaynakları yönetiminin diğer bütün fonksiyonel alanlarıyla etkileşim içindedir. Bu nedenle başarılı bir personel bulma işlevi insan kaynakları yönetimine de başarı getirmektedir (Budak, 2008:151).

Örgüte yeni aday temini olarak da adlandırılan personel bulma süreci, hem açık hem de boşalacak pozisyonlar için, içinden uygun adayların seçilebileceği bir aday havuzu oluşturmak üzere adayların aranmasını ve onların cezbedilmesini gerektirmektedir. Süreç kısaca, açık ya da boşalacak işler için aday havuzu oluşturma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Acar, 2009:111).

Bu tanımlamaya bağlı olarak personel bulma, aday arama faaliyeti ile başlamakta ve bulunan bu adayların işe başvuruları ile son bulmaktadır. Bu faaliyet sonucu örgütlerin aralarında tercih yapabilecekleri bir adaylar grubu ya da aday havuzu oluşturulmaktadır (Geylan, 1995:74).

Diğer yandan personel bulma, süreklilik özelliğine sahip temel bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Bunun nedeni dinamik bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerin sürekli olarak yeni personele gereksinim duymalarıdır. Bu gereksinim çeşitli hiyerarşik düzeylerde gündeme gelmekte ve alt düzeylere inildikçe gereksinim çok daha sık aralarla ve fazla sayıda hissedilmektedir (Geylan, 1995:73).

Gerekli bir personel bulma sürecinin başlatılması ve gerçekleştirilebilmesi için örgütte bir personel gereksiniminin doğmuş olması veya yakın gelecekte doğacak olması gerekmektedir. Ancak o zaman personel bulmanın gerekliliğinden söz edilebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:117).

Bu gereklilikler kapsamında teknolojik yenilikler, ekonomik gelişmeler, sosyal ve politik olaylar, yasal düzenlemeler, rekabet ortamı (Şimşek ve Öge, 2007:117), örgütün büyümesi sonucunda doğan iş açıkları (Aldemir vd., 2001:103) ve şirket evlilikleri sayılmaktadır (Gürbüz, 2002:33). Ayrıca işten ayrılma veya çıkarılma, yükseltme veya tayin, sakatlık, ölüm, emeklilik ve işe gelmeme gibi nedenler de yeni personel gereksinimine yol açmaktadır. Hatta ekonomik krizlerin atlatılması sonrasında gelen ekonomik canlanmanın da iş yaşamında hareketliliği artırdığı görülmektedir (Baydar, 2005:20).

Bir diğer taraftan, iş yaşamında meydana gelen çeşitli krizlerle beraber örgütsel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden örgütlerin, performansa dayalı yönetim yaklaşımına yöneldikleri ve bu doğrultuda stratejik planlarını yaparak önceliklerini belirledikleri görülmektedir (Çevik, 2008:19). Bununla ilgili olarak performans ölçümü, değerlendirmesi ve artırılmasına dayanan performans yönetimi yaklaşımı gittikçe önem kazanmaya başlamaktadır. Konuya dikkat kesilen örgütlerin performansını yeterli görmedikleri personeli değiştirdikleri bunun da boşalan işlere personel bulmada bir hareketlilik oluşturduğu tespit edilmektedir (Baydar, 2005:20).

Sayılan bu nedenlerden hangisi meydana gelirse gelsin, örgüt içinde yeni personele gerek duyulduğunda, en kısa sürede ve doğru özellikli personelle karşılanması gerekmektedir. Personele olan bu gereksinim, örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi için gerekli personel miktarının var olan personel miktarına göre daha fazla olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bu gereksinimin doğması yanında onun sayısal durumu da önemlidir. Gereksinimin sayısal yönü için, personel analizleri yapılarak gerek duyulan insan kaynağı miktarının tespiti gerekmektedir. Bununla beraber personel bulma işlevinin gerçekleştirilebilmesi o gereksinimin doğması ve sayısal açığının bilinmesi yeterli gelmemektedir. Bu gereksinimin niteliğinin de iş analizleri yoluyla tanımlanması gerekmektedir. Buna göre hangi özelliklere sahip kişilere gerek duyulduğu iş gerekleri yoluyla saptanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007:117). Bununla birlikte bulunacak personelde mevcut personel ile uyumlu çalışma özelliğinin olmasına dikkat edilirken iş sözleşmesi feshedilecek personelin de işten el çektirinceye kadar geçecek sürede moral, motivasyon, kurumsal bağlılık, kurumsal sabotaj gibi konularda olumsuz tavır takınabileceğine dikkat edilmektedir (Ertürk, 2011:90).

Diğer taraftan örgütler stratejik önem taşıyan kararları alacak yönetici personel ile bu kararları uygulayacak personele gereksinim duymaktadırlar. Örgütlerin geleceği bu iki kesimin verimli çalışmasına bağlıdır. Dışarıdan katılacak her personelin bu başarıyı engellemeyecek ve örgüt amaçlarına hizmet edecek nitelikleri taşıması son derece önemlidir (Erkuş, 2007:113). Bu nedenle personel bulmaya fazla önem veren örgütlerin az önem verenlerden daha verimli oldukları ve personelin böyle örgütlere karşı daha derin bir sorumluluk taşımasını sağladıkları görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1994:95).

Ayrıca belirli bir iş için başvuruda bulunmuş bir aday topluluğunun var olması gereksinim duyulan iş için en uygun personeli seçmek fırsatını vermektedir. Fakat böyle bir topluluk hazırlanmadıysa istenen anlamda bir personel seçimi gerçekleştirilemez. Personel bulma işlevi, adayların işe alınmasına yönelik alınacak karar için yetkililere tercihler hazırlamaktadır (Geylan, 1995:74).

Bütün bunlarla beraber personel bulmanın kapsamı da değerlendirilmektedir. Açık pozisyonlara için başlatılan çalışmalar, hem işsizler hem de başka örgütlerde çalışanları kapsayacak biçimde genişletilirse personel bulma sürecinden beklenen yarar elde edilmektedir. Dolayısıyla açık pozisyonları mümkün olduğunca çok sayıda ilgiliye duyurmak, çok sayıda başvuru formu göndermek, cevabı alınanları inceleyip gerekli görülen adayları görüşmeye davet etmek suretiyle etkili bir personel bulma uygulaması gerçekleştirilebilmektedir (Aldemir vd., 2001:103).

Personel bulmada diğerk bir önemli konu; açık pozisyonlara başvuran kişilerin gelecekte boşalabilecek bir miktar farklı iş gereklerine göre de değerdendirildiğı gör÷lmektedir. Örgütler, hem şimdiki, hem de gelecekte doğabilecek iş açıkları için, sürekli bir personel bulma süreciyle meşgul olmaktadırlar (Bingöl, 1990:90).

Gelişmekte olan ÷lke örgütlerinde ise personel bulma işlevi farklı algılanmaktadır. Bu ÷lke örgütlerinde *personel bulma çok önemli veya zor bir işlev değildir* algısı bulunmaktadır, çünkü onlarda özellikle vasıfsız işgücü arzı çok yüksek olduğundan personel bulma kolay bir işlev olarak gör÷lmektedir. Oysa bu aldatıcıdır. İşe uygun adaylar bulmak, sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Adayların, hem örgüt kültürüne ve çalışma disiplinine ayak uydurması ve hem de iş için uygun niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar yoksa, yeni personelin seçilmesi, personel bulma işlevinin sağlıksız olması sonucunu doğuracak ve bu süreçten beklenecek yararın elde edilmemesini getirecektir (Geylan, 1995:74).

Bunun için seçimi olumsuz etkilemeyecek bir personel bulma işlevinin sorumluluğı personel bölümlerinin veya insan kaynakları bölümlerininindir. Personelin kalitesi bu örgüte başvuran adayların kalitesine bağılı olduğu için, personel uzmanlarının personel bulma görevine gereken önemi göstermeleri beklenmektedir (Geylan, 1995:74). Buna karşın örgütlerin çoğunda insan kaynakları veya personel bölümünün yetkisi, bir takım hesapların yapılıp, kimi kayıtların ve sicillerin tutulmasından ileri gitmemektedir. Personelin işe alınması ya da çıkarılması, ne yazık ki, üst düzey yöneticiler tarafından personel bölümüne danışılmadan yürüt÷lmektedir (Aldemir vd., 2001:98-99).

Bütün bunlara ilaveten, gereksinim doğduğunda aranan personelin bulunması için sürdür÷lecek çalışmalarla, örgütün aslında aynı zamanda kendisini işgücü pazarına da tanıttığı unutulmamaktadır. Örgütün personel bulma sürecinde gösterdiği başarı, örgütün imajını da olumlu etkileyeceğinden (Hekimler, 2006:237) açık pozisyonun ve aranan niteliklerin etkili yollarla duyurulması vazgeçilemeyecek bir personel bulma işlevi olmaktadır. (Aldemir vd., 2001:104).

## **1.2. PERSONEL BULMA İŞLEVİNİN AMAÇLARI**

Personel bulmanın önemi personel seçimi açısından gün geçtikçe artmaktadır. Gereksinim duyulan insan kaynağı için yeterli sayıda ve nitelikte adayın bulunamaması, açık pozisyonların doldurulamaması veya işin gerektirdiği niteliklere yeterince sahip olmayan ya da gereğinden fazla nitelikli kişilerin işe alınması durumları örgütler için ağır sonuçlar meydana getirmektedir (Acar, 2009:112).

Bunu önlemek için personel bulma işlevinin amaçlarının çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün gereksinim duyduğu veya ileride gerek duyabileceği özelliklere uygun personelin başvurmasının sağlanması için personel bulma işlevinin amaçları aşağıdaki gibidir (Can vd., 2001:112);

- Personel planlamasıyla ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel gereksinimini belirlemek,
- En az maliyetle aday havuzu yaratmak,
- Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya gereğinden fazla nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,
- Bulunanların arasından seçilecek personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliliği artırmak,
- Personel bulmayla ilgili olarak piyasa ve tekniklerini takip etmek ve değerlendirmektir.

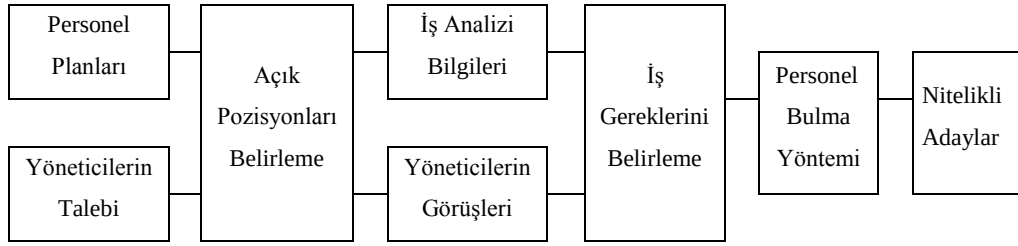
## **1.3. PERSONEL BULMA SÜRECİ**

Personel bulma süreci, bir örgütte mevcut ve gelecekteki açık pozisyonlar için uygun özelliğe ve birikime sahip bireylerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Açık pozisyonlar için nitelikli personel bulunması insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır (İbicioğlu, 2010:63). Bu sorumluluğunun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, işlevin önemli ölçüde kolaylaşması ve ileriki zamanlarda gereksinim duyulacak personel talepleri için ayrıntılı işgücü planları ile işin gerekleri her an hazır edilmesi gerekmektedir (Geylan, 1995:75).



Bununla birlikte personel bulma işlevi çeşitli yollarla yerine getirilmektedir. Bunun nedeni, bu konuda çok sayıda kısıtlayıcı faktörün varlığıdır. Bunun için izlenecek süreç şartlara göre değişmektedir. Yine de, uygulamada gözlenen ortak bir hareket tarzından söz etmek mümkündür. Aşağıdaki şekil 1.1 örgütlerin personel bulma işlevini yerine getirirken izledikleri hareket tarzını ortaya koymaktadır;

**Şekil 1.1:** Personel Bulma Süreci



**Kaynak:** Werther ve Davis, (1993:128).

Şekilde 1.1’de görüldüğü gibi, personel bulma işlevinde öncelikle açık pozisyonlar belirlenmekte, personel planları ve bölüm yöneticilerinin talebi hangi işler için aday aranacağını ortaya koymaktadır.

Birçok örgütte personel bulmanın resmiyet kazanması ve sürecin başlaması için yeni personele gerek duyan birim yöneticisi tarafından *personel talep formu* doldurularak insan kaynakları bölümüne iletilmektedir. Formda, hangi tarihte hangi işler için kaç kişiye gereksinim duyulduğu, gereksinimin nedenleri veya gerekçeleri ile aranan niteliklere ilişkin bilgiler yer almaktadır (Human Kapital, 2012).

Bir sonraki aşamada, adaylarda aranacak kişisel nitelikleri belirlemek için o işin içeriğinin ayrıntılı incelenmesi ile elde edilen iş analizlerinden (Gülen ve Özdönmez, 1996:70) yola çıkarak açık pozisyonlar hakkında gerekli bilgiler alınmaktadır. Bu bilgilerle beraber yöneticilerden ne tür personel istedikleri öğrenilerek açık pozisyonların *iş gerekleri* ortaya konmaktadır. Bu personel bulma yönteminin seçiminde çok önemli rol oynamaktadır (Geylan, 1995:75). Örneğin, işin gerekleri, işi yapacak kişinin o alanın temel kavramlarına sahip olmasını ama iş tecrübesine gerek olmadığını ortaya koyuyorsa, personel bulacak uzman o alanla ilgili yöredeki bir eğitim kurumu mezunları içinden aday bulma yolunu seçmektedir.

İş gereklerinin yanında işe alınacak personel sayısının tespiti gerekmektedir. Bunun için *işyükü analizi ve işgücü analizi* yapılması gerekmektedir. İşyükü analizi ile örgütün gelecek çalışma döneminde belirli işlerin yapılabilmesi için gerekli olan personelin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi amaçlanmaktayken, işgücü analizi ile devamsızlık ve işe girenler-işten çıkanlar (işgücü devri) gibi konuların işleri ne ölçüde etkilediği tespit edilmektedir (Gülen ve Özdoğan, 1996:71).

Açık pozisyonlar için personel planlarına dikkat ederek ve bölüm yöneticileriyle işbirliği yaparak, kısa ve uzun dönemli olarak unvan ve hiyerarşik düzeye göre aday personel gereksinimini belirledikten sonra personel bulma sürecinin son iki aşamasına gelinmektedir. Burada işgücü piyasası şartlarına da bakılarak, etkili personel bulma yöntemleri geliştirilip kullanılır ve nitelikli personel bulunup kaydedilerek bir aday havuzu oluşturulmaktadır (Can vd., 2001:112).

#### **1.4. PERSONEL BULMA İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütteki açık pozisyona aday bulma işlevi bir takım kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler örgütsel ve çevresel nedenlerden ve işin gereklerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar personel bulma işlevini önemli ölçüde etkilemektedir. Etkileme düzeyi bir şarttan diğerine değişse de, personel bulma işlevini etkileyen temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Werther ve Davis, 1993:129-132);

##### **1.Örgütsel Faktörler**

-Örgüt Politikaları ve Personel Planları ve Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı

##### **2.Çevresel Faktörler**

##### **3.İş Gerekleri**

#### **1.4.1. Örgütsel Faktörler**

##### **1.4.1.1. Örgüt Politikaları**

Örgüt politikaları, örgüt işlevlerinin yerine getirilmesinde yöneticilere yol gösteren hareket planlarıdır. İlgili oldukları konuda ilke ve kural koyan politikalara uygun karar ve davranışta bulunulduğu zaman örgüt içerisinde benzer konularda tekdüzelik sağlanmış olmaktadır. En ekonomik ve halkla ilişkiler açısından en uygun hareket tarzının seçimi örgüt politikalarının sağladığı yararlar arasında sayılmaktadır.

Buna en yaygın örnekler, personel politikaları, üretim politikaları ve sunulacak hizmet politikalarıdır. Personel bulmakla görevlendirilen uzmanların bu politikaların gerekliliklerine göre hareket tarzlarını belirledikleri görülmektedir. Gerek hizmet sektöründe gerekse üretim sektöründe mevcut personele öncelik verme politikası, ücret politikası ve istihdam politikaları personel bulma işlevini etkileyen en önemli politikalardır (Geylan, 1995:76). Bu politika ve uygulamalar, aranan niteliklere sahip personelin örgüte çekilmesi çabalarına önemli kısıtlamalar getirmektedir (Acar, 2009:114).

#### ***1.4.1.2. Personel Planları***

Personel planları, örgütün gereksinim duyacağı işgücünü nicelik ve nitelik olarak belirlemektedir. Personel planları doğabilecek personel açıklarının iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan karşılanması konusunda belirleyicidir. Bu sayede doğabilecek personel gereksinimi için gereken hazırlıklar yapılarak personel bulma işlevi en az emek, zaman ve para harcanarak gerçekleştirilmektedir.

#### ***1.4.1.3. Personel Bulmakla Görevli Uzmanın Hareket Tarzı***

Örgüt bünyesindeki uzmanların geçmişte uyguladıkları ve başarısından emin oldukları personel bulma yöntemlerini tekrarladıkları görülmektedir. Ancak, kolaylık sağlayan bu alışkanlık, daha etkili personel bulma yöntemlerinin kullanımını engellediği gibi geçmişteki yanlışların tekrarlanmasına da yol açmaktadır.

#### ***1.4.2. Çevresel Faktörler***

Ekonomik durum, işsizlik oranı, vasıflı personel arzında azalış ve rakip örgütlerin personel bulma çabaları gibi örgüt dışından kaynaklanan çevresel faktörler, personel bulma işlevini etkilediği görülmektedir. Yüksek etki derecesi nedeniyle bu olguların personel bulma uzmanlarınca takip edildiği görülmektedir. Her ne kadar personel planlarında çevresel faktörler hep göz önünde bulundurulsa da bu olgulardaki şartlar çok çabuk değişmekte ve bunları önceden belirlemek çok zor olmaktadır. Bu nedenle hazırlanmış personel planlarına dayanarak personel bulma çabasına girmeden önce, bu planlardaki tahminlerin doğruluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir.

İşgücü pazarında ekonominin arz ve talep kuralları geçerli olmaktadır. Personel bulma sırasında işgücü pazarında işgücü fazlalığı var ise, çok sayıda kişinin işe başvurduğu görülmektedir. Oysa tam istihdam dönemlerinde ise örgütlerin beklentilerini karşılayabilecek adayları örgüte çekebilmek için uzun süreli araştırmaların ehil kişilerce yapılması gerekmektedir (Yüksel, 2007:102).

Bununla beraber işgücü piyasasındaki arzın niteliğinde de dönemsel değişmelerin olduğu görülmektedir. Buna yönelik olarak bir zamanlar Türkiye’de zor bulunan kimyager, eczacı, mimar, ziraat mühendisi gibi meslek elemanlarının arzı günümüzde büyük ölçüde artmış, buna karşılık bilgisayar mühendisliği, genetik mühendisliği gibi alanlarda personel arzı henüz talebi karşılayabilecek düzeye ulaşmamıştır (Yüksel, 2007:103).

Ayrıca personel istihdamına ilişkin yasal düzenlemeler ve hükümet müdahaleleri de personel bulmayı etkilemektedir. Özellikle kamu kurumları, yasal düzenlemelerden ve hükümet politikalarından daha çok etkilenmektedirler. Asgari ücret, sosyal güvenlik, istihdamda eşitlik, iş güvencesi, ücret kesintileri, vergiler vb. düzenlemeler örgütleri bağlayıcı bir özellik göstermektedir. Özellikle istihdamı arttırmaya yönelik hükümet teşviklerinin, bundan yararlanan örgütler için personel bulmayı daha az maliyetli ve kolay kılabilirdiği görülmektedir (Acar, 2009:114).

### **1.4.3. İş Gerekleri**

İş gerekleri bir işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli olan nitelikleri ortaya koymaktadır. İş gerekleri personel bulma uzmanına açık pozisyonların doldurulmasında izlemesi gereken yolu göstermektedir. Açık pozisyonların gerekleri yükseldikçe personel bulma çabaları zorlaşmaktadır, başka bir anlatımla yönetici personel bulmak vasıfsız bir personel bulmaktan daha zordur.

Bununla birlikte personel bulma işlevini etkileyen faktörlere çalışanlar açısından bakılmaktadır. Genel olarak işsizlerin, başvurdukları iş hakkında çok az bilgiye sahip oldukları ve sadece ücreti, çalışma şartlarını, coğrafi anlamda işin nerede görüleceğini, işin ne olduğunu, yükselme fırsatlarını ve iş güvenliğini dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Buna karşın yöneticilerin daha nitelikli adayların bulunması amacıyla açık pozisyonları daha cazip göstermeye çalıştıkları görülmektedir. Bu

nedenle çalışan beklentilerini göz önünde bulunduran gerçekçi bir iş sunumunun, adayların, belirli bir işin kendileri için uygun olup olmadığını daha sağlıklı değerlendirmelerini sağlayacağı görülmektedir (Önder, 2000:20).

### **1.5. PERSONEL BULMA KAYNAKLARI**

Personel bulma, insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekme faaliyetleridir. Bunun planlanması bölümünde ise, örgütün hangi nitelik ve sayıda personele gereksinim duyduğunu ortaya çıkarılmaktadır.

Buna ek olarak başarılı bir planlama faaliyeti için önemli iki hazırlık çalışması gerekmektedir. Boşalan pozisyonların özellikleri ve gerekleri iş analizleri yoluyla belirlenmekte ve bunlarla boşalan pozisyonlara alınacak personelde aranacak nitelik ve yetenekler saptanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994:97).

Bütün bu bilgilerle birlikte geline nokta aranan bu özelliklerdeki kişilerin *nereden* bulunabileceğidir. İşte personel bulma yöntemleri, muhtemel personel adaylarına ulaşmaya ve onların örgüte başvurmalarını sağlamaya ilişkin yolları ve araçları ifade etmektedir (Acar, 2009:115-129). Bu konu *İç ve Dış Kaynaklar ve Yöntemler* olarak iki başlık altında incelenecektir.

#### **1.5.1. Örgüt İç Kaynaklar ve Örgüt İçinden Temin Yöntemleri**

Açık pozisyonlara seçilecek doğru personel, iç kaynaklardan karşılanmaktadır. İç kaynaklardan yararlanmayla açık pozisyon basit bir atamayla doldurulmakta ve ilan gibi unsurlara gerek duyulmadığından personel bulma maliyetini azaltan bir yöntemdir (Gürbüz, 2002:34). Maliyetin azaltılması örgütlerin verimliliğe kaynak aktarmasına olanak sunmaktadır (Tortop vd., 2007:128).

Örgüte olan yararları yanında, yöntemin örgütte çalışanlara terfi olanağı ve gelecek güvencesi tanınması ve bu suretle motive etmesi, yöntemin sosyal ve insancıl nitelikli olduğunu göstermektedir (Akyüz, 2001:69). Örgüt, bünyesinde belirli bir süredir çalışan bir bireyin kuvvetli ve zayıf yönleri bilindiği için açık olan pozisyona uygunluğu daha iyi değerlendirilmektedir. İnsanlar çalışmalarının karşılığını maddi

ve manevi olarak almak isterler. Terfi hem maddi hem de manevi bir ödüdür. Hak ettiğine inanan bir personelin ödüllendirilmesi onun örgüte olan bağlılığını da pekiştirmektedir.

Bir diğer taraftan personel gereksinimi az ve kısa süreli olduğunda, yeni personel almaksızın mevcutlarla da gereksinimin karşılanması mümkün olmaktadır. Yeni personel almanın gerektiği çoğu durumda da birçok büyük örgüt, açık pozisyonları öncelikle mevcut personelle doldurmakta ve yetmezse kalan açığı dış kaynaklardan karşılamaktadır (Acar, 2009:115).

Bütün bu yararlarıyla beraber örgüt içinden insan kaynağı temin yöntemleri konusunda aşağıdaki kriterlerin belirlendiği görülmektedir (Yüksel, 2007:104-105);

- Açık pozisyonlar örgüt içinde ilan edilerek nitelikli ve istekli personelin başvuruları sağlanmaktadır. Açık bir sistem olduğu ve herkese eşit hak tanıdığı için tercih edilen bir yöntemdir.
- Personel, kendiliğinden gelip bir üst düzey iş için talepte bulunduğu takdirde bu talepler değerlendirilmektedir.
- Örgütte beceri envanteri tutulmaktadır. Beceri envanteri taranarak en uygun personel açık pozisyon için değerlendirilmektedir.
- Örgütte belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa açık pozisyon için kariyer adayları değerlendirilmektedir.

Ayrıca iç kaynaklardan personel temin yöntemi, basittir, riski düşüktür, örgüt içinde yükselme şansı vermektedir, iş memnuniyeti sağladığından personelin motivasyonunu yükseltici etkiye sahiptir, hem az maliyetli hem de zaman tasarrufu ve personel bulmada kolaylık sağlamaktadır. Bu yöntemde hem personel örgütü tanımakta hem de yönetici personel hakkında bilgi sahibidir (Hekimler, 2006:221), kurum içinde olumlu bir hareketlilik oluşmakta, yeni yetenekler keşfedilebilmekte ve örgütten beyin göçü önlenebilmektedir (Fındıkçı, 2002:171-172).

Yöntemin buraya kadar sayılan yararlarına karşın olumsuzlukları da bulunmaktadır. Olumsuzluklar arasında yeni göreve hazırlığın yüksek eğitim maliyeti gerektirmesi, sınırlı seçim olanağı bulunması ve personel arasında terfi

beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle örgüte bir kırgınlık ve çalışanda verim düşüklüğünün oluşması görülmektedir (Hekimler, 2006:221).

Bunlarla beraber gereksinim duyulan personelin bulunmasında örgütün ölçütlerinin belirsizliği durumunda kurum içi adaletsizlik algılayacak personelin kurumsal bağlılığı, moral ve motivasyon olumsuz etkilenmektedir (Ertürk, 2011:93). Tabi ki nitelikleri uygun olan personelin bu iş değişikliğine gönüllü olmaması da kimi sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlar işi yavaşlatma hatta işten ayrılma şeklinde de gerçekleşmektedir (Ertürk, 2011:94).

Başka bir durum ise; bu yöntemin örgüt içinde çeşitli olumsuzluklar içeren enformel gruplar oluşmasına ve ister istemez cinsiyet, dil, din, ırk ve bölge ayrımı güçlenmesine zemin hazırlamasıdır (Geylan, 1995:81). Bu nedenle iç kaynaklarından personel bulmanın sakıncalarının görülebileceği her durumda süratle dış kaynaktan personel bulma yoluna gidilerek çözüm arandığı görülmektedir (Yüksel, 2007:103).

İç kaynaklardan etkin personel bulma sürecinin uygulanması örgütün insan kaynakları bölümünde personelle ilgili ayrıntılı kayıtların tutulmasını (işgücü beceri envanteri) ve kullanıma hazır halde bulunmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda personelin kimlik bilgilerine ek olarak eğitim, mesleki yetişkinlik, katıldıkları kurslar ve işlerindeki başarı durumları titizlikle değerlendirildiği görülmektedir (Şenatalar, 1978:115). Personel hakkındaki bu kayıtların, çalışan personelin hem mevcut verimliliği hem de gelecekteki potansiyeli konusunda yöneticileri bilgilendirmede önemli bir kaynak oluşturduğu anlaşılmaktadır (Gülbüz, 2002:34).

Uygulamada açık pozisyonların örgütün iç kaynaklarının değerlendirilerek karşılanması dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açmaktadır;

**Tablo 1.1:** Dikey ve Yatay Düzeyde İş Değişiklikleri

|                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| 1. Yükselme       | 4. İş Zenginleştirme    |
| 2. İç Transfer    | 5. İş Genişletme        |
| 3. Rütbe İndirimi | 6. Geçici Görevlendirme |

#### ***1.5.1.1. Yükselme (Terfi)***

Yükselme bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesi, başka bir anlatımla terfi etmesidir. Yükselme uygulaması iç kaynaklardan dikey düzeyde yararlanmadır. Hiyerarşik piramide uygun basamaksal sıraya göre, elde edilen deneyime dayanarak kıdeme ve başarıya göre yükselme uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994:100).

#### ***1.5.1.2. İç Transfer***

İç transfer, açık pozisyona aynı düzeyde bir başka personelin atanmasıdır. İç transfer uygulaması yatay düzeyde iç kaynaklardan yararlanma olarak kabul edilmektedir.

#### ***1.5.1.3. Rütbe İndirimi***

Seyrek uygulanan bir yöntemdir ve daha çok bir ceza veya bir disiplin yaptırımıdır. Personelin ücret, yetki ve sorumluluk açısından daha alt seviyeli bir görev veya işe kaydırılmasıdır. Yöntem örgütsel faaliyetlerdeki daralma ve personelin yetersizliği durumlarında uygulanmakta ve personel üzerinde yıkıcı bir etkiye sahiptir (Werther ve Davis, 1993:94).

#### ***1.5.1.4. İş Zenginleştirme***

İşin tamamının bir bütün olarak yetki ve sorumluluklarıyla beraber personele verilmesidir. Başka bir anlatımla iş tatminini fazlalaştırmak, verimliliği artırmak, kişisel başarı ve gelişimine olanak yaratmak için personele daha fazla sorumluluk verilmektedir (Budak, 2008:158-159).

#### ***1.5.1.5. İş Genişletme***

Personelin bir işi tamamlaması için yapması gereken görev sayısının artırılmasıdır. Buradaki amaç, personelin iş tatminini artırmak için bir işin sıkıcı ve monoton yönlerini azaltmaktır. Personelin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o sırada yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesidir (Budak, 2008:158-159).



#### **1.5.1.6. Geçici Görevlendirme**

Geçici görevlendirmede amaç, önemli bir noktadaki personel gereksiniminin aynı birim ya da başka bir birimden geçici olarak karşılanmasıdır. Bu yöntem geçicidir ve burada görevlendirilen personelden yerine getirmekte olduğu görevin benzerini yapması beklenmektedir (Fındıkçı, 2002:173).

#### **1.5.2. Örgüt Dışı Kaynaklar ve Dış Kaynaklara Başvurma Nedenleri**

Örgütte oluşan personel talebi bazen bütünüyle iç kaynaklardan sağlanan personelle giderilemediği olabilmektedir. Böyle durumlarda dış kaynaklardan personel bulma olanağı da örgütün önünde bir tercih olarak bulunmaktadır.

Burada personel talebi dış kaynaklardan karşılanırken önemli olan örgüt dışından *herhangi bir* kişinin bulunması yerine uygun özellikli personelin, kabul edilebilir yöntemlerle hazır edilmesidir. Olumlu görülmeyecek yöntemlerle personel bulmanın, örgüte personel kazandırdığı kabul edilse de örgütün var olan olumlu imajını da zedelemektedir (Fındıkçı, 2002: 178). Burada atılacak adımların örgütler arası rekabet ahlakına uygun olması ve örgütler arası ilişkilerde de etik kurallarının ilke olarak benimsenmesi gerektiği tartışılmamaktadır (Fındıkçı, 2002:178).

Örgütlerde personel bulma sürecinde dış kaynaklara başvurma nedenleri olarak aşağıdaki hususların ele alındığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1994:101-102);

- Örgütün yeni kurulması, büyümesi veya yeni işlerin ortaya çıkması durumunda, dış kaynak gereksinimi zorunlu hale gelmektedir.
- Yeni değişimler ve gelişmeler sonucunda teknik ve uzman personele gereksinme duyulması durumunda dış kaynaklara başvurulmaktadır.
- Psikolojik nedenlerle de dış kaynaklara başvurulmaktadır. Örgüte yeni katılan personel, kendini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek, verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi, diğer personeli de çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğinin artmasını sağladığı görülmektedir.
- İşgücü arzının bol ve ucuz olması durumunda, ekonomik nedenlerle dış kaynaklardan personel bulunması yoluna gidilmektedir.

- Yöneticilik kadrolarına yönelik iç kaynaklardan personel gereksinimin karşılanması durumunda o personelin iş tecrübesi nedeniyle deneyimli ve bilgili olmasına karşın yöneticilik eğitiminden yoksun oluşu nedeniyle çıkabilecek sorunlara çözüm olarak dış kaynaklara başvurulmaktadır.
- İç kaynaklardan personel bulmada karşılaşılan güçlükler nedeniyle dış kaynaklara başvurulmaktadır. Özellikle üst pozisyonlar için bir kaç aday varsa, birinin tercih edilmesi, diğerlerinde tatminsizlik yaratabilmektedir.
- İşin gereklerine en uygun personeli bulmanın yolu, aday personel sayısını artırmaktır. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurma yoluyla kolaylıkla artırılabilir.

Örgütlerin personel için dış kaynaklara başvurularının nedenleri yanında bu yöntemin tercih edilmesinde bu yöntemin yararları belirleyicidir. Dış kaynakların yararları aşağıdaki gibidir (Hekimler, 2006:221);

- Geniş bir aday havuzundan seçme olanağı vermektedir,
- Adayın reddedilmesi örgütte çalışanları etkilememektedir,
- Yetişmiş personel bulunabileceği nedeniyle eğitim maliyetleri düşmekte ya da ortadan kalkmaktadır,
- Diğer örgütlerdeki tecrübeler yeni personel aracılığıyla kazanılmaktadır,
- Hükümetlerin ekonomi politikalarındaki istihdam teşviklerinden yararlanılmaktadır.

Örgütlerde bir personel üst düzeye terfi ettirildiğinde, bir alttaki pozisyonun açık kalması nedeniyle sırasıyla alttaki pozisyonların da doldurulmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böyle bir zincirleme terfi, örgütte birçok personelin yerinden oynaması ve herkesin yeni yerine uyum sağlayıncaya kadar işlerin yavaşlaması demektir. Dış kaynaktan personel bulmanın, zincirleme harekete gerek kalmadan açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kıldığı ve bunun da örgütler için tercih sebebi olduğu görülmektedir (Yüksel, 2007:105).

Ayrıca, dış kaynaklardan uzun süredir aranan niteliklere uygun personel temin edilmediği durumlarda aynı işlemleri uzun süredir yapan personelin yapılan işe ilişkin bazı detayları fark edemedikleri bunun *meslek körlüğü* olarak adlandırıldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanlara belirli süreler sonunda çalışma alanlarını

değiştirmeleri tavsiye edildiği, meslek körlüğü nedeniyle bazı örgütlerde sektör dışından kişilerin sadece bu nedenle getirilip yönetici yapıldığı, bunun amacının da farklı bir bakış açısının ortaya konulması ve çeşitli analizlerin daha sağlıklı yapılması, örgüt ile ilgili fırsat veya tehditlerin (SWOT analizi) daha iyi görülebilmesinin sağlanması olduğu anlaşılmaktadır (Capital Dergisi, 2011).

Bu olumlu yönlerine karşın dış kaynaktan personel bulmanın bazı sakıncalarının oluştuğu görölmektedir. Yöntemin sakıncaları aşağıdaki gibidir (Hekimler, 2006:222);

- Adayların araştırılması ve seçilmesi maliyetlidir,
- Yeni alınan personelin başlangıç ücreti yüksektir,
- Yeni alınan personelin tutulabilmesi maliyetlidir,
- İç kaynaklardan personel alımındaki eğitim ve yetiştirme harcamalarına kıyasla bu yöntemde daha çok ödeme yapılması gerekmektedir,
- Yeni personelin örgüte uyum sorunları görölmektedir,
- Yeni personele örgüt personeli tepki göstermekte ve çalışmalarını engellemeye çalışmaktadır.

Personel bulmada örgüt dışı kaynaklar çok çeşitlidir. Aday havuzu oluşturmada görevli kuruluşlar, eğitim ve mesleki kuruluşlar gibi aracı kurumlar kullanıldığı gibi, yöneticilerin bireysel ilişkileri ve ilan yoluyla aday toplama ve bunlara ek olarak da internet gibi personel bulma yöntemleri kullanılmaktadır.

**Tablo 1.2:** Personel Bulma Yöntemleri

|                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1.İş ve İşçi Bulma Kuruluşları | 6.Personel Sevkleri (Tavsiyeler) |
| 2.Kendiliğinden Başvurular     | 7.Sendikalar                     |
| 3.Meslek Birlikleri            | 8.Personel Kiralama              |
| 4.Eğitim Kurumları             | 9.Teletext                       |
| 5.İlan (Duyuru)                | 10.İnternet                      |

#### **1.5.2.1. İş ve İşçi Bulma Kuruluşları**

Bütün ülkelerde işsiz kişilerle iş arayanları bir araya getiren örgütler bulunmaktadır. Bu alanda hem kamuya hem de özel sektöre ait bir çok örgütün hizmet verdiği görülmektedir (Can vd., 2001:115-118).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), 1948 yılında Cenevre'de yapılan 35. toplantısında benimsenen *İş ve İşçi Bulma Servisi Kurulması Hakkında 88 sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi* ile her ülkede kâr amacı gütmeksizin çalışan bir iş ve işçi bulma kurumunun oluşturulması zorunlu kılınmıştır (Şen, 2011).

Buna bağlı olarak Türkiye'de istihdam hizmetlerini yasal olarak kamu (Türkiye İş Kurumu) yerine getirmekteydi (İş Kanunu, 2003). Fakat özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından sonra fiilen özel istihdam büroları gibi çalışan ancak danışmanlık şirketi adı altında kurulan kurumların ortaya çıktığı ve sayılarının da hızla arttığı görülmektedir (Gündoğan, 1998:563). Gerek İş Kanunu gerekse de Türkiye İş Kurumu Kanunu tarafından, iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık etme görevi, Türkiye İş Kurumu ve özel istihdam bürolarına devredilmiştir. Özel istihdam büroları iş arayan kişilerle eleman arayan örgütleri, sadece işverenden belirli bir ücret karşılığında buluşturmaktadır (Öz, 2011). 2004 yılında 23 Özel İstihdam Bürosu ile başlayan söz konusu aracılık hizmetleri, 09.07.2014 tarihi itibarıyla izin verilen ve faaliyetine devam eden 387 büroya ulaşmıştır (İSKUR, 2012) .

#### **1.5.2.2. Kendiliğinden Başvurular**

İş arayanlar hem kamu kurumlarına hem de özel sektöre iş istemiyle başvuruda bulunmaktadırlar. Örgütlerin talep ve duyurusu olmasının yanında mektupla, faksla, dilekçe ile yazılı olarak talepte bulunanlar veya örgüte şahsen gelerek iş başvurusunda bulunanlar mevcuttur (Can vd., 2001:115-118).

#### **1.5.2.3. Meslek Birlikleri**

Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb. alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulmaları için de etkinlikte bulunmaktadır. Ayrıca bu kuruluşlar, ilgili endüstrideki büyük örgütlerle yakın ilişki

içindedirler ve üyelerinin istihdamına yönelik olarak bağlantılar kurmaktadırlar. Örgütlerden kendilerine gelen açık pozisyonları değerlendirerek ya üyelerini bilgilendirmektedirler ya da doğrudan büyük örgütlere üyelerinin istihdamı için başvuruda bulunabilmektedirler (Can vd., 2001:115-118).

#### ***1.5.2.4. Eğitim Kurumları***

Örgütler kendilerini hedeflerine ulaştıracak gençleri kazanmaya büyük önem vermektedir, hatta bu amaçla birbirleriyle rekabete girmektedir. Bu çerçevede örgütler personelini daha öğrenciyken seçmeye çalışmaktadır. Bu amaçla nitelikli öğrencileri kendi örgütlerine çekmek için okul yönetimiyle, öğrenci danışmanlarıyla öğrenci grupları veya okullarda kurulan kariyer merkezleriyle ilişki kurmaktadır. Günümüzde neredeyse her üniversite işverenlerle öğrencilerini buluşturmak için kariyer etkinlikleri, tanıtım toplantıları, staj, tanıtım gezileri vb. yöntemler kullanmaktadır (Can vd., 2001:115-118).

#### ***1.5.2.5. İlan (Duyuru)***

Gazete, dergi vb. yayım organlarına ilan vererek personel bulma, en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir. İlan, yalnızca işsiz kişilere değil, aynı zamanda çalışmakta olup da daha iyi iş olanakları elde etmek isteyen kişilere de ulaşacağından ilan ile daha büyük aday havuzu oluşturulabilmektedir (Can vd., 2001:115-118).

Personel bulma ilanları için çeşitli medya organları kullanmak örgütün iç ve dış çevresiyle iletişim kurması olanağını verdiğiinden özen gösterilen bir konudur. Üzerinde çalışılmış bir ilan, potansiyel adayların sayısını artıracığından personel seçme uygulamasını daha etkin kılmaktadır. İlanların amaçlarının; iş arayanları açık pozisyonların görevlerine güdülemek, uygun nitelikte kişilerin başvurusunu sağlamak ve örgütün hem iç hem de dış çevrede iyi tanınmışlığını pekiştirmek olduğu ifade edilmektedir. Bunun için ilgi çeken, doğru kişileri etkileyen, geniş bir hedef kitleye ulaşan, yanlış kişilerin başvuru yapmasını caydıran, örgüt hakkında iyi bir izlenim oluşturan ilanlar hazırlanmaktadır. (Aldemir vd., 2001:105-106).

#### **1.5.2.6. Personel Sevkleri (Tavsiyeler)**

Örgütler çalışan personelin kendi örgütündeki personel gereksinimine katkısı için ortam hazırlamaktadır (Gülen ve Özdönmez, 1996: 74). Bunun için ya örgütte çalışan personel, tanıdığı bir kişiyi örgüte tanıtmakta ve açık pozisyon için o kişinin uygun olduğunu belirtmektedir ya da örgüt, açık pozisyonlar için personelinin yardım isteyerek personel bulmaları için harekete geçmektedir. Bu amaçla, açık pozisyonla ilgili bilgiler (iş gerekleri, ücret, çalışma şartları vb.) personele verilmekte ve personelin bu bilgileri tanıdıklarına aktararak onların başvuru yapması sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak burada tavsiyede bulunacak kişinin tutarlılığına ve örgütü tanıma durumuna dikkat edilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1991:31).

#### **1.5.2.7. Sendikalar**

Örgütler başka herhangi bir farklı kaynağa başvurmadan önce personelin üyesi oldukları sendikanın yardımı ve görüşünü istemektedirler. Bu bazen çatışmaların çıkabildiği iki zıt kutbun yararlı ilişkiler kurmasına da olanak sağladığı görülmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:130-131).

#### **1.5.2.8. Personel Kiralama**

Son yıllarda sık rastlanılan örgütün küçülme (downsizing) uygulamasının sonucu olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yöntemi kullanılmaya başlandığı izlenmektedir. Uzun vadeli personel gereksinimi için aracı kuruluşlardan (taşeron) personel kiralanmaktadır. İşe alınan personel aslında onu kiraya veren leasing kurumunun kadrolu personelidir. Burada aslında iş hayatındaki işgücünün kullanımı, ödünç veren şirket tarafından ücret karşılığı yatırımcıya, işverene ve kamu tüzel kişilere devredilmesi durumu söz konusudur (Altop, 1990: 74). Bu yöntem genellikle işgücü maliyetleri ile devamlı çalışan istihdamının yarattığı bir takım sakıncaları azaltması bakımından tercih edilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:130-131).

#### **1.5.2.9. Teletext**

Personel bulma yöntemlerine arasında Maitland, bazı televizyon yayıncı kuruluşlarının kanallarıyla beraber sundukları teletext yayınlarına ilan verilebileceğini belirtmektedir (1998:28-29). İlanların tüm yayın alanından

izlenebilir olması ve hızlı yayın olanağı teletext yayınlarının yararları iken, diğer personel arama kaynaklarına göre daha pahalı olması ve bu yayından yararlanan evlerin yüzdesinin sınırlı olması başlıca sakıncalarıdır.

#### **1.5.2.10. İnternet**

İnternetin gelişimi ile birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, personel bulma da bu değişime uyum sağlamıştır. İnternet kavramının farklı bir boyut kazanması iş arayanların ufkuunu tamamen geliştirmiş ve onlar için sınırları tamamen ortadan kaldırmıştır. 2000'li yıllarla birlikte elektronik personel bulma hızla yaygınlaşmıştır. Türkiye'nin de bu eğilimi izlediği ve 90'lı yılların sonundan bu yana açılmaya başlayan sitelerin sayısının onlarla ifade edildiği görülmektedir. Bu gelişim göz önünde bulundurularak, bu artışın önümüzdeki yıllarda daha da hızlanacağı öngörülmektedir. İnternet artık insan kaynakları bilgi yönetim sistemlerinin de ayrılmaz bir parçası olmuş ve son zamanlarda insan kaynaklarının aday bulmada yararlandığı bir araç durumuna gelmiştir. Örgütler, aday bulma sürecinde ya kendi web sitelerinden ya da şirketlere aday bulmalarında hizmet vermek amacıyla kurulmuş on-line kariyer sitelerinden yararlanmaktadırlar.

Artık örgütler kendi tanıtımlarını, personel gereksinimini ve adaylarda aranan şartları internet üzerinden kamuoyuyla paylaşmaktadırlar. Aday başvuruları on-line başvuru formları ile alınıp yine on-line sistemle anında yanıtlanabilmektedir. Hatta bazı örgütler sınavlarını bile internet üzerinden yapmaktadırlar. TOEFL gibi uluslararası geçerliliği olan İngilizce yabancı dil sınavları internet ortamında yapılmakta ve sonuçları eskisine oranla kısa zamanda adaya bildirilmektedir.

Personel bulmada yararlanılan bir diğer elektronik yöntem de kariyer siteleridir. Hem kurumlara hem de iş arayışında bulunan herkese yönelik hazırlanan bu internet siteleri personel bulmada örgütlere çok geniş bir aday havuzu sunmaktadır. Adaylara da birçok örgütün iş ilanına kolayca ulaşma ve başvurma olanağı tanımaktadır. Personel bulma siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, çoğu örgüt bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih etmektedir. Bu yolla örgütler, internet bazlı personel bulma teknolojilerini, personel bulma siteleri ve/veya

kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılığıyla bünyelerine dâhil etmiş olmaktadır (İKP, 2011).

Personel bulmada internetin kullanımı örgütler açısından daha kısıtlı bir zamanda çok geniş bir aday havuzuna daha kolay ve ucuz yolla ulaşma olanağı sağlamaktadır. İnternet ortamı, aynı zamanda, adaya da aynı zaman diliminde örgütler hakkında bilgi edinme ve birçok iş başvurusunda bulunma olanağı sağlamaktadır. Artık ülkemizde de birçok sınavın başvuruları da *Akademik Personel Seçme Sınavı* gibi internet üzerinden yapılabilmektedir.

İstihdamda personel bulma sürecinin incelendiği birinci bölüm burada tamamlanmıştır. Örgütler açık pozisyonlarına gerek duydukları uygun nitelikli adayların seçilebilmesi için personel bulma sürecini uygulamaktadır. Bu kapsamda iş analizleriyle ve yönetici taleplerinden elde edilen bilgilerle çıkılan personel bulma sürecinde doğru personelin başvurusunun sağlanmasına yönelik etkili bir duyuru hazırlanmaktadır. Duyuru örgüt hedeflerine uygun olarak iç kaynaklara ve/veya dış kaynaklara ilan edilmektedir. Sonra açık pozisyon için aday başvuruları sağlanarak bir aday havuzu oluşturulmakta ve seçime uygun hale getirilmektedir. Bundan sonra ikinci bölümde istihdam sürecinde personel seçme konusu incelenmektedir.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İSTİHDAM SÜRECİNDE PERSONEL SEÇME**

#### **2.1. PERSONEL SEÇME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

Çalışmamızın birinci bölümünde, örgütlerdeki açık pozisyonlar için istihdam sürecinde çok sayıda adayın bulunup seçim için hazır edilmesi gerektiği incelenmiştir. Personel bulma sürecini takip eden seçme süreci, açık pozisyon için başvuru yapan adaylar arasından nitelik yönünden en iyi olanı belirlemeyi ifade etmektedir. Bu bölümde istihdam sürecinin diğer bir aşaması olan personel seçim süreci incelenmektedir.

Bir örgüte yön veren ve onu başarı veya başarısızlığa sürükleyen insan gücü, örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde vazgeçilemeyecek bir üretim faktörüdür. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde seçim işlevi çok önemlidir. Personel seçimi, başvuranlar arasından işin gereklerine uygun olası adayların yöneticiler veya uzmanlar tarafından seçilmesi sürecidir (Sözen, 1973:3).

Diğer açıdan, personel bulma, açık pozisyon için adayların bulunması ve onların başvurmaları sağlanarak örgüte çekilmesini içerirken, personel seçimi; yetenekleri, becerileri ve ilgileri örgütün ihtiyaçlarına uyan adayların sistematik bir şekilde araştırılmasını içerir (Palmer ve Winters, 1993:69). Genel anlamıyla seçim süreci; tercih sırasına veya önem derecesine göre bir şeyi diğerlerinden ayırma olarak tanımlanabilirken, personel seçim süreci; başvuran adaylar arasından açık pozisyonun gerektirdiği niteliklere en uygun adayın belirlenmesi sürecidir (Yüksel, 2007:108). Kısaca personel seçimi; personel bulma süreci sonunda yaratılan aday havuzunun iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği insan kaynakları yönetim sürecidir (Can vd., 2001:118).

Nitekim personel seçimi, ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme vb. herhangi bir nedenle boşalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur. Bir örgütte yer almak isteyen kişi, öncelikle örgütün kendisinde arayacağı en az değerleri taşımak durumundadır (Aldemir vd., 2001:115).

Bunun dışında personel bulma sürecinin amacının aday sayısını artırmak iken, seçim sürecinin amacının bu adaylar arasından eleme yaparak iş için en uygun kişiyi seçmektir. Başka bir ifadeyle personel bulma ve personel seçme arasındaki ilişki çok yakın fakat ters orantılıdır (Önder, 2000:24).

Bir örgütte verimliliğin sağlanması *işe uygun insan ve insana uygun iş* eşleşmesinin doğru yapılmasına bağlıdır. Bunun için hem çok başvuru olmasını sağlamak hem de başvuruların farklılıklarını ölçmek gerekmektedir. İnsanlar zekâ, tutum, bilgi, beceri ve kişilik özellikleri yönünden birbirlerinden farklıdır. Bu farkları ayırt etmek, aynı zamanda onların gelecekteki performanslarını da ayırt etmeyi sağlayacaktır. Bu nedenle birden fazla ölçme tekniğini bir arada kullanılmaktadır (Ergin, 2005:49-50).

Personel seçiminde bir diğer önemli nokta, işe başvuran aday sayısıdır. Çok başvuran arasından uygun nitelikteki adayları seçmek o denli kolaydır. Ancak burada çok başvurudan ziyade bu sayı içindeki aranan nitelikleri taşıyan adayların başvuru oranı önemlidir. Başvuran aday sayısı ile bunlar arasında gerekli nitelikleri taşıyan aday sayısı oranlandığında baz oran elde edilmektedir. Baz oran şu formülle gösterilmektedir (Yüksel, 2007:109);

$$\text{Baz Oran} = \frac{\text{Gerekli Nitelikleri Taşıyan Aday Sayısı}}{\text{Başvuran Aday Sayısı}}$$

Baz oran %100 ise tüm adaylar gerekli nitelikleri taşıyorlar demektir ve seçim bir sorun olmaktan çıkmaktadır. Baz oran düşükse seçme zorlaşmaktadır. Seçilenlerin sayısının başvuranların sayısına oranlanmasıyla da seçme oranı elde edilmektedir. Seçme oranı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Yüksel, 2007:110);

$$\text{Seçme Oranı} = \frac{\text{Seçilen Aday Sayısı}}{\text{Başvuran Aday Sayısı}}$$

Yüz kişi başvuruda bulunmuş olsa ve 10 kişi işe alınsa seçme oranı 10:100'dür, başka bir anlatımla başvuranların yüzde onudur. Adayların hepsinin işe alındığı maksimum seçme oranı 1,00'dir. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde *düşük*

olan oran tercih edilen orandır. Bu oran çok kişinin işe başvurduğuna ve çok aday arasından daha iyi bir seçim yapıldığına işaret etmektedir (Yüksel, 2007:110).

## 2.2. PERSONEL SEÇİMİNİN AMAÇLARI

Örgütün stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek kişilere ulaşılmasının günümüzde çok kapsamlı bir iş olarak ortaya çıktığı açıktır. Özellikle küreselleşme süreciyle birlikte iş yaşamında her etkinliğin önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana davranışsal ve teknik yeterlilikleri gelişmiş personel ihtiyacının belirmesiyle açık pozisyonlara uygun kişilerin yerleştirilmeleri önemli bir süreç haline gelmiştir (Ersen, 2003:132). Bu süreç içinde personel seçim işlevinin amacı, başvuran adayların yetenekleri ile açık pozisyonların gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak ve adayların kimi özelliklerini inceleyerek, adaylar arasından örgüt için en uygun yeteneklere sahip olanları seçmektir (Sözen, 1973:8).

Bu açıdan personel seçimi bir karar verme olayıdır. Bunda kullanılan temel ölçüt şu şekildedir; *Açık Olan İşin Gerekleri = Adayın Nitelikleri*. Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta bu eşitlikteki uyumu en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekmektedir. Aksi halde tüm seçim çabaları boşa gitmektedir (Geylan, 1995:84).

Personel seçiminin örgüt açısından amacı, açık pozisyonun gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle uygun özellik ve yetenekler taşıyan personel arasında bir uyumu sağlamaktır. Böyle bir girişim, örgütün amaçlarına ulaşmasına, seçim işlevinin başarısına katkıda bulunacaktır. Sözü edilen uyum ve denge sağlanamazsa örgüt amaçlarına ulaşamayacaktır (Bingöl, 1990:90).

Personel seçiminin çalışana bakan amacı da, doğru seçilen personelin işteki başarısına ve iş tatminine katkıda bulunmaktır. Açık pozisyonun gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle uygun özellik ve yetenekler taşıyan personel arasında bir uyum ve denge sağlanamazsa, personel bundan olumsuz etkilenmektedir (Bingöl, 1990:90).

Bununla birlikte atıl durumdaki personelin açık pozisyona yerleştirilmesi personelin değerlendirilmesidir, işe en uygun elemanı seçmek endişesi ise seçimin

amacı olmaktadır. Atıl durumdaki personelin bazı yeteneklere sahip olup olmaması ikincil bir öneme sahiptir (Sözen, 1973:9).

Ayrıca personel seçiminin amaçları arasında; personelin gelecekte ilerleme ve yükselme ihtiyacı duyacağı düşünülerek adayların gelişme ve ilerleme potansiyellerine sahip olup olmadıkları (Bingöl, 1990:91) ve iş yaşamındaki iyi personel için olumlu imaj oluşturulması ve bunun korunması ve seçim sürecinin olabildiğince düşük maliyetli hale getirilmesi (Önder, 2000:25) ve hizmet içi eğitim giderlerinin azaltılması (Budak, 2008:152) hususları sayılmaktadır.

### **2.3. PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ**

Mesleklerin *profesyonel* bir statü kazanmak istedikleri görülmektedir. Bu yolla personelinin de profesyonel olarak tanımlanması o mesleği çekici kılmaktadır. Her şeyden önce meslek üyeleri toplumda saygınlık kazanmakta ve itibar görmektedir. Ayrıca, dışarıdan müdahaleler de azalmaktadır ve meslekle ilgili düzenlemeler ve denetlemeler meslek üyeleri ve örgütleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bütün bunlar için öncelikle o meslek örgütlerine doğru ve uyumlu personelin seçilmesi gerekmektedir (Sözen, 2004:118).

Görüldüğü gibi amaçları için birbiriyle uyumlu çalışan personelden oluşmak durumunda olan örgütler için işe alacakları her personelin bu uyumu bozmayacak ve örgütün amacına hizmet edecek nitelikleri taşıması son derece önemlidir. Bu durum, örgütte yerine getirilecek iş ile o işi yürütecek personelin uyumlu olması gerektiğini göstermektedir. Örgütün işleyişi, tek tek onu oluşturan bireylerin görevlerinin ve/veya işlerinin toplamının bir fonksiyonudur. Bu uyum iki yönlü bir çıkara hizmet etmekte; personelin yetenek ve diğer özelliklerine uygun bir işe girmesi, onun iş ve yaşam doyumunu artırmakta, iş verimine azami katkısından dolayı da örgütün sağlıklı işlemesi ve gelişmesi gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle sağlanan uyumdan iki tarafta ta yararlanmaktadır. Dolayısıyla bu uyum ile iş doyumu ve iş verimi arasında bir pozitif korelasyon bulunmaktadır. Bu konudan hareketle, personelin seçim süreci ve işlemlerinin, kişinin sonraki iş verimi ile iş doyumunu ve örgütün başarısı ve verimliliğini belirleyen en önemli etkenlerden biri olduğu sonucu kolayca çıkarılabilmektedir (Erkuş, 2007:113).

Bu çıkarımlar için doğru insanı seçmek, bir zamandan tasarruf etme sürecidir. Bu süreç, hem parasal hem de insan kaynakları açısından pahalı bir süreçtir ve iyi hazırlanmak iyi bir yatırımdır. Personel seçme faaliyeti örgüt tarafından karşılanması gereken önemli bir gider demektir. İşe alınan personelin deneme süresi içinde veya sonradan işten uzaklaştırılması durumunda bu giderler ve çalışma süresi boyunca ödenen ücretler örgüt zararını katlamaktadır. Çünkü iş için gerekli niteliklere sahip olmadığı sonradan anlaşılan personelin yerine, yenisinin bulunması, seçilmesi ve işe alınması sürecindeki işlemlerin yenilenmesi, zamanın boşa harcanmış olması, örgüt faaliyetlerinin ve siparişlerin yerine getirilmesinde aksamalar ve maddi kayıplar örgütü olumsuz etkilemektedir. Nitekim sağlıklı bir personel seçimi, örgütü maliyetli yeni bir seçim sürecinden korumaktadır (Şimşek ve Öge, 2007:131-132).

Bunu sağlayan sağlıklı bir personel seçimi, hem örgüt hem personel başarısına önemli katkılarda bulunmaktadır. Verimli ve motivasyonu yüksek bir adayın seçilmesiyle personel açığı tamamlandığında, hali hazırda çalışan personel, daha uzun ve daha fazla çalışmaktan kurtulmakta, üzerindeki baskı kalkmakta, moral kazanmakta ve üzerindeki iş yükü azalmaktadır. Bununla beraber, doğru bir seçim ile işe alınan personel çeşitli açmazlara girmemekte, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlamakta, örgüt içinde yalnız kalmamakta ve morali yükselmektedir. Tüm bu olumlu durumlar sonucunda o personelin iş tatmini artmakta ve iş stresi azalmaktadır ve belki içinde bulunduğu bu durumlar ve hissettikleri karşısında şansını başka bir yerde aramak üzere işini bırakmayacaktır. Keenan'ın (1990:60) belirttiği gibi;

*Yanlış seçilmiş bir insan örgütün zarar hanesine yazılacaktır; doğru seçilmiş bir insan ise kâr hanesine. Doğru insanı seçmenin örgüte sağlayacağı yararlar, harcanacak her türlü çabaya değecektir.*

Doğru personelin önemiyle beraber sağlıklı bir seçimle örgüte kazandırılan personelin aşağıdaki gibi özelliklere sahiptir; (Bowin ve Harvey, 2000:83-97);

- verimliliği yüksektir,
- örgüte ve işe alışma süresi çok daha kısadır,
- daha az hizmet içi eğitime alınır ve daha az denetim gereklidir,
- yıllar boyu çalışma eğilimindedir,
- daha az denetim ve ilgi gerektirdiğinden yöneticiye diğer işler için zaman kazandırmaktadır.

Özetle personel seçimi, aday havuzu içerisinde doğru personelin hakkaniyetli bir seçimle işe alınmasıdır. Personel seçiminin doğru işletilmesiyle nitelikli personeli bünyesine kazandıran örgütler zor rekabet ortamında avantaj sağlamak ve kendi sonlarını hazırlamaktan kurtulmaktalar (Şimşek ve Öge, 2007:117).

## **2.4. PERSONEL SEÇİMİNİN İLKELERİ**

Personel seçim işlevinin amacı, açık pozisyon ile adayın nitelik ve yetenekleri arasında bir uyum sağlamaktır. Bu nedenle, işe ait özellikler ve bu özelliklere uyacak kişi yetenekleri saptanmaktadır. Bu iki öge hakkında bilgi toplama olanağı yoksa seçim işlevinden söz etmek yersizdir (Sözen, 1973:10-11).

### **2.4.1. İşe Ait Özelliklerin Ölçülebilirliği**

Açık pozisyonlara ait özelliklerin ölçülmesiyle ve gereklerinin tespit edilmesiyle işler arasında bir farklılaşma yapabilme olanağı sağlanmış olmaktadır. Bu sağlanamazsa işler arasında bir farklılaşma yapılamamakta ve her iş için, iş gereksinimlerini saptama olanağı ortadan kalkmaktadır (Sözen, 1973:9).

Ancak, hiçbir seçim işlevi gerek iş özelliklerini ve gerekse kişi yetenek ve niteliklerini ölçmede tam bir olgunlukta değildir. Fakat iş özellikleriyle personel yetenekleri arasında, kabul edilebilir bir *en düşük* uyum her zaman sağlanması gerekmektedir. Bu en düşük uyumun ne olması gerektiğine karar verebilmek için maliyet-fayda karşılaştırmasının yapılması gerekmektedir. Başka bir anlatımla *seçim işlevi için ne masraf yapılmıştır, bunun karşılığında elde edilen fayda ne olmuştur?* sorusunun yanıtı kesinlikle bilinmesi gerekmektedir. Bununla birlikte örgütlerin kendi durumlarına uygun bir seçim süreci uygulamaları gerekmektedir. Özellikle az personel çalıştıran örgütlerin, yoğun bir personel seçim çalışması içine girmesi akılcı bir davranış olarak görülmemektedir.

### **2.4.2. Yetenek Düzeyinin Ölçülebilirliği**

Açık pozisyona başvuran adaylara ait yetenek düzeyinin ölçülmesi, bu adaylar arasında farklılaştırma yapabilme olanağını sağlamaktadır. Bu da nitelikleri işin

gereklerine en iyi şekilde uyan adayın veya adayların seçilmesine ve işe alınmasına yardımcı olmaktadır. Aksi halde seçim konusu ortadan kalkmaktadır.

Ayrıca sağlıklı bir seçimin, seçilen personelin iş verimliliğini artırdığı görülmektedir. Hatta yalnızca genel yetenek ölçülerek gerçekleştirilen seçme sonucunda bile işe alınan personelin veriminin %41 oranında arttığı ve çalışanların ücretlerinde %41 oranında tasarruf sağladığı görülmektedir (Akova vd., 2007:279). Bu nedenle personel seçiminde işe ait özelliklere göre gereksinim duyulan personelin yetenek düzeylerinin ölçülmesi gerekmektedir.

## 2.5. PERSONEL SEÇME İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Personel seçme işlevinin başarısı, açık pozisyon için seçilen kişilerden beklenen verimin en kısa sürede alınmasına bağlanmaktadır. Ancak her bir insan kaynakları fonksiyonunda olduğu gibi personel seçiminde de seçimin başarısını doğrudan etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Werther ve Davis, 1993:151);

**Tablo 2.1:** Personel Seçme İşlevini Etkileyen Faktörler

|                            |                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------|
| a. İşgücü Planları         | f. Açık Pozisyonun Örgüt İçerisindeki Yeri ve Önemi |
| b. İş Analizleri           | g. Aday Havuzu                                      |
| c. Personel Bulma Çabaları | h. Seçim Kararının Aciliyeti                        |
| d. Ahlaki Değerler         | i. Yasalar                                          |
| e. Örgütsel Kısıtlayıcılar | j. Örgüt Türü                                       |

*a. İşgücü Planları:* İşgücü planları, personel seçiminin rasyonel ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olacak çeşitli bilgilerin derlendiği kaynaklardır. Yanlış işgücü planları yanlış personel seçimine neden olmaktadır.

*b. İş Analizleri:* İşin analiz bilgilerinden ve yöneticilerin görüşlerinden işin gerekleri belirlenmektedir. İş gerekleri, işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gereken nitelikleri göstermektedir. Açık pozisyonun analiz bilgileri sağlıklı değilse, personel seçim ölçütünün birinci kısmı olan iş gerekleri yanlış olacaktır. Bu durum yanlış personel seçimine neden olmaktadır.

c. *Personel Bulma Çabaları*: Personel bulma çabaları sonucunda şayet belirli niteliklere sahip yeteri sayıda bir aday grubu (havuzu) oluşturulamamışsa, az adayın arasından yapılacak seçim, başarısız bir seçim kabul edilmektedir.

d. *Ahlaki Değerler*: Personel seçmekle görevli kişinin görev bilinci, objektifliği ve ahlaki değerleri seçimi önemli ölçüde etkilemektedir. Seçim sürecinin bütün aşamalarında görevlendirilen seçici, gerek örgüt içinden gerekse çevreden çeşitli baskılarla karşı karşıya kalmaktadır. Seçme görevlisinin ahlaki standartlarının yüksekliği personel seçiminin başarı olasılığını yükseltmektedir.

e. *Örgütsel Kısıtlayıcılar*: Personel seçimini etkileyen ve özellikle kısıtlayan başlıca örgüt içi faktörler bütçe ve politikalarlardır. Personel seçme işlevine ayrılan bütçenin sınırlı olması, mevcut personele öncelik verme politikası, ücret politikası ve istihdam politikası gibi politikalar başvuru sayısını önemli oranda etkileyen kısıtları oluşturabilmektedir.

Ayrıca açık pozisyonun örgüt içerisindeki yeri ve önemi, aday havuzunun sayısal ve niteliksel açıdan yeterliliği ile sağlıklı bir şekilde hazırlanmış olması, hizmet sunumunu etkileyen bir personel kaybının (ölüm, istifa, emeklilik, terfi, hastalık) doldurulmasının aciliyeti, iş yasaları ve örgüt türü seçimi etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir (Tolan, 2006:127-130).

## **2.6. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ**

Örgütteki personel açığı için uygun personelin seçilmesi, örgütün yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Hatalı bir personel seçme sürecini sonradan düzeltmek oldukça güç ve maliyetlidir (Palmer ve Winters, 1993:69).

Personel seçim sürecinin amacı, başvuran adayların yetenekleri ile açık pozisyonun gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak ve başvuran adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından iş için en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır (Acar, 2009:129). Personel seçimi, adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlamakta, işe alma kararının verilmesiyle sona ermektedir. Bu iki aşama arasında işe uygun adayların belirlenmesi faaliyetleri yer almaktadır.



Personel seçiminde örgütlerin genelde elemeci ve bütüncül yaklaşımdan birini benimsediği görülmektedir. Elemeci yaklaşımda, uygulanan her bir aşamada daha az sayıda aday değerlendirmeye alınmaktadır. Bu yaklaşım başvuran aday sayısının fazla olduğu ve her bir aşamada elde edilen bilgilerin bazı adayların uygun olmadığını açıkça gösterdiği durumlarda daha çok benimsenmektedir. Bütüncül yaklaşımda ise, bütün adayların seçim sürecinin her bir aşamasından geçirilerek değerlendirmeye alınmaktadır. Başka bir anlatımla adayın seçim sürecinin her hangi bir aşamasında uygun olmadığına karar verilerek elenmesi söz konusu olmamaktadır. Bütüncül yaklaşım aday sayısının az, boş olan pozisyonun önemli, seçimin acil olmadığı durumlarda daha çok kullanılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007:132).

Ayrıca seçim aşamasında biçimsel (sistematiik) ya da biçimsel olmayan bir sistemin örgütler tarafından benimsendiği görülmektedir. Genellikle küçük işletmelerin benimsediği biçimsel olmayan sistemde, daha çok karar verici müdür veya yönetici, adaylarla görüşmekte, onları değerlendirmekte ve seçim kararını vermektedir. Oysa büyük işletmeler sistematiik seçim sistemini daha çok tercih etmekte. Sistematiik seçim sistemi kullanılan örgütlere göre bazı farklılıklar göstermesiyle beraber aşağıdaki gibi aşamaları içermektedir (Acar, 2009:129);

- Başvuruların kabulü ve ilk görüşme
- Başvuru formu doldurtma
- Sınav/test uygulaması
- İşe alma görüşmesi
- Aday geçmişinin ve referanslarının incelenmesi
- Sağlık muayenesi ve diğer işlemler
- İşe alma kararı (ve iş teklifi)

Örgütün mevcut personelinin açık pozisyona başvurması halinde, başvuru formu doldurtma, sağlık muayenesi veya referans kontrolü gibi işlemlere gerek görülmemekte ancak, dışarıdan başvuran adaylar için bu aşamaların tümü uygulanmaktadır. Bununla birlikte uygulamada burada ele alınan yöntemlerin hepsinin her seçim faaliyetinde, belirtilen sıralamayla kullanıldığını söylemek mümkün değildir. Örneğin personel ihtiyacı fazla ve acil olduğunda bazı seçim

yöntemlerinden vazgeçilmektedir. Bununla beraber kullanılacak yöntemi seçerken aşağıdaki faktörlerin dikkate alındığı görülmektedir (Acar, 2009:152);

- Personel ihtiyacının miktarı, niteliği ve aciliyeti,
- Yöntemin uygunluğu ve maliyeti,
- Seçim için kullanılacak elemanların varlığı ve niteliği,
- Yöntemin geçerliliği ve güvenilirliği,
- Adayların seçim yöntemine ilişkin tutumları.

Personel seçim sürecinde kesin bir sıralama olmamakla beraber aşağıdaki gibi bir sıralama tipik bir personel seçim süreci olarak ortaya konmaktadır;

- 1.Başvuruların kabul edilmesi – İlk inceleme veya ön görüşme yapılması
- 2.Başvuru Formunun doldurulmasının sağlanması
- 3.Sınav/Test uygulanması
- 4.İşe Alma Görüşmesinin yapılması
- 5.Referansların kontrol edilmesi
- 6.Sağlık durumunun tespit edilmesi
- 7.Seçim kararının verilmesi

Personel seçim süreci aşamalarıyla aranılan personeli seçebilmek için veya örgüte uygun olmayan kişiyi yanlışlıkla seçmemek için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Unutulmamalıdır ki bu teknikler ancak iş analizi sonucu ortaya çıkan iş gerekleri çerçevesinde nitelikleri belirlenmiş personelin seçilmesinde etkili olmaktadır. Seçmenin ilk şartı ne aradığının bilinmesidir. İkinci şart ise çeşitli teknikleri uygulayarak istenen niteliklere sahip personelin geniş aday havuzundan liyakat temelli objektif esaslara göre seçilmesidir.

Aşağıda personel seçiminde kullanılan teknikler tek tek ele alınmaktadır;

### **2.6.1. Ön Görüşme**

Adayların başvurularının kabulünden sonra, aday ile yönetici ya da uzman arasında kısa bir ön görüşme veya başlangıç görüşmesi yapılmaktadır. Bu örgüt ile adayın ilk etkileşimi olmaktadır (Fındıkçı, 2002:188). Aynı zamanda *ayak-üstü görüşme* olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Burada amaç, adaylar arasından işe yarayan personeli seçmekten çok, ayrıntıya girmeden somut olarak işin gereklerine

uymayanları ayıklamaktır. Yaş, eğitim, cinsiyet vb. gibi durumu uygun olmayanlar elenmektedir (Bingöl, 1990:93).

Bu teknikte adayın dış görünüşü ve konuşma durumuna dikkat edilmekte, başvuru nedeni, en son mezun olduğu okulu, önceki işleri ve iş yerleri, eğitimi, deneyimi, örgütten beklentisi ve nasıl bir iş aradığı gibi özellikler ön görüşmeyle öğrenilmeye çalışılmaktadır (Bingöl, 1990:93). Seçim sürecine devam etmesine engel bir durumu olmadığı anlaşılan adaya içinde daha ayrıntılı bilgilerin istendiği başvuru formunun doldurması sağlanmaktadır.

Ön görüşmedeki ön değerlendirmenin amacı, başvuruları değerlendirecek kişi ya da kurulu çok meşgul etmemek ve adayların rastgele başvurularını elemektir. Bunun için ön değerlendirme ölçütleri önceden belirlenmekte ve ön değerlendirmeyi gerçekleştirecek uzmanlar titizlikle görevlendirilmektedir (Fındıkçı, 2002:194).

Ön görüşmede değerlendirmeyi gerçekleştirecek insan kaynakları görevlilerinin ciddi, tarafsız, sistematik çalışan ve en önemlisi insana saygılı olmaları özellikle gerekmektedir (Fındıkçı, 2002:193).

### **2.6.2. Başvuru Formu**

Açık pozisyona başvurusu uygun görülen aday hakkında daha çok bilgi sahibi olmak için *Başvuru Formu* doldurması sağlanmaktadır. Büyük ya da küçük, özel ya da kamuya ait örgütlerde başvuru formu kullanıldığı görülmektedir. Adaylardan bilgi toplama olanağı sunan başvuru formlarının içerik ve şekli, adaylardan istenilecek bilgilerin sayı ve niteliğine göre değişmektedir (Can vd., 2001:128).

Başvuru formunda istenen bilgiler; iş gereklerinden ve başarı standartlarından çıkarılmakta ve işin gerektirdiği nitelikleri göstermektedir. Başvuru formundaki sorular, personel seçimi için yönetimin sağlıklı karar vermesine yarayacak bilgilerin yazılmasını sağlamaktadır. Bunlar adayın eğitimi, iş tecrübesi, yaşı, sağlık durumu, çeşitli ilgi ve becerileri, eski işinden ayrılma nedenleri gibi bilgilerdir. Bu bilgilerin istenmesinin altında yatan varsayım, geçmişe ilişkin davranış kalıplarının gelecek davranış kalıplarını tahminde iyi birer ölçüt olabileceğidir. Başvuru formundaki

bilgilerin değerlendirilmesiyle adayın başvurusu ya reddedilmekte ya da adayın diğer seçim aşamalarından geçmesine karar verilmektedir (Yüksel, 2007:111).

Bununla birlikte başvuru formlarının personel seçim sürecinin dışında çeşitli amaçlar için de kullanıldığı görülmektedir; personel kaydı, ileride yine iş için başvurabilecek olası adaylar hakkında ön kayıt bilgisi, işgücü pazarının analizi ve örgütün halkla ilişkilerinin geliştirilmesi gibi (Aldemir vd., 2001:116).

Bunun dışında örgütün büyüklüğüne, çalışma dalına ve görev yerine göre (yönetici, memur, büro görevlisi gibi) farklı biçimde düzenlenmiş başvuru formlarının personel seçim süreçlerinde kullanıldığı görülmektedir. Başvuru formlarında adaylara yöneltilecek sorularla ilgili olarak soruların işin tanımına uygun, cevaplanmasının kolay ve sıkıcı olmaması gerekmektedir (Aldemir vd., 2001:116-117). *İşle ilgisiz* bilgilerin istenmesini yasaklayan düzenlemelerin kimi batı ülkelerinde mevcut olmasından dolayı özellikle ayrımcılığa karşı koymak amacıyla böyle soruların yöneltilmesinin engellenmesi gerekmektedir (Acar, 2009:137).

Konuyla ilgili olarak günümüz gelişmelerinin ışığında, gittikçe başvuru formlarının yerini Öz Geçmiş'in (Latince; Curriculum Vitae (CV): hayatın yönü) aldığı görülmektedir. Özellikle internet teknolojisinin gelişmesine paralel olarak adaylar özgeçmişlerini kişisel dosyalarında sürekli hazır tuttukları ve sanal âlemdeki iş ilanlarına hemen müracaat ettikleri görülmektedir (İbicioğlu, 2010:80).

### **2.6.3. Seçim Sınavı**

Örgütte doğru kişinin istihdam edilebilmesi için personel seçim sürecinde bir diğer önemli aşamayı en çok başvurulan araçlardan olan seçim sınavları oluşturmaktadır. Bunlar farklı amaçlarla uygulanabildiği gibi farklı teknikleri de vardır.

Açık pozisyon için seçilen personelin işinde başarılı olması, yalnızca işini iyi biçimde yapmak istemesine bağlanamamaktadır. Personelin örgütteki başarısını etkileyen, işinin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olması ve işinin gerektirdiği davranışlarda bulunmasıdır. Örgütlerde iş analizi sırasında işlerin başarılmaları için gereken yetenek, beceri ve davranışlar saptanarak, personel seçiminde ölçüt olarak

kullanılmaktadır. İş için belirlenen bu ölçütleri adaylar üzerinde sınavabilecek sınavlar geliştirilerek en uygun adayın belirlenmesine çalışılmaktadır.

Bunun için personel seçim sürecinde kullanılan sınav tekniğinin aşağıdaki gibi bazı şartlara sahiptir (Erdoğan, 1991:52-55);

- Sınav, örgütle ilgili ve işin yapılışında kullanılacak türden olmalı,
- Şaşırtmayan ve kavram karmaşası yaratmayan açık sorular yöneltilmeli,
- Adaylar aynı sınav süresinde ve aynı ortamda sınanmalı,
- Sadece işe yönelik konularda yeterliliği ölçen sorular yöneltilmeli ve
- Adayın dünya görüşü ve siyasi eğilimini ölçen sorular yöneltilmemelidir.

İbicioğlu da konuya iki madde ile katkıda bulunmaktadır (2010:81);

- Sınavın standardizasyonu (açık şart ve açık prosedür) belirlenmeli,
- Sınav, tarafsız ve objektif olmalı, aynı cevapları verenlere aynı puan verilmelidir.

Adaylara böyle testler yapılmasının yanında, her işe uyarlanan genel sınavların istenilen nitelikte personeli seçmekte yeterli olmadıkları da görülmektedir. Yaşanılan birçok sakınca nedeniyle *her tür işe aynı tip sınav* uygulaması yerine işe uygun farklı sınavların geliştirilmesi gerekmektedir (Yüksel, 2007:113).

#### **2.6.3.1. Personel Seçiminde Neler Ölçülür?**

Açık pozisyona uygun bir personel için yapılacak seçimde bütün insan özellikleri ölçme kapsamındadır. Ancak, işin yapısına bağlı olarak bu özelliklerden bazıları ön plana çıkmaktadır. Öne çıkan bu özellikler, sonra gerçekleşecek iş başarısının ölçütü niteliğindedir. Seçime konu olabilen insana ait bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Erkuş, 2007:114);

- Zihinsel ve fiziksel yetenekler ile sağlık,
- Kişilik özellikleri (dürüstlük, içe/dışa dönüklük vb.),
- Çeşitli beceriler (konuşma, dinleme vb.) ve çeşitli konulardaki başarı,
- El-göz koordinasyonu ile dikkat, algı ve tepki süresi,
- İş deneyimi ve teknik bilgi ve beceriler,
- Bir işi doğru biçimde gerçekleştirebilme hızı ve niteliği,
- Biyografik özellikler,

- Eğitim aşamaları ve eğitimle kazanılanlar (yabancı dil vb.),
- Aile yaşantısı ve geçmişi,
- Alışkanlıklar ve bağımlılıklar (alkol, sigara, kumar vb.),
- Duyuşsal ve bilişsel özellikler (Strese dayanıklılık, yaratıcılık, liderlik, ekip çalışmasına yatkınlık, işbirliği ve paylaşım, çatışmayla başa çıkabilme, öfkeyi kontrol edebilme, kaygı düzeyi, karar verme ve inisiyatif koyma gücü vb.).

Yukarıda sayılan özelliklerin hepsi seçilecek personelde bulunması istense de, bazı özellikler gerekli görülmemekte veya açık pozisyon için fazla gelebilmektedir. İş analizlerinden elde edilen bilgiler bu konuda yol gösterici niteliktedir.

Bunu sağlayacak seçim sınavları seçim sınavları; bilgi ya da yeterlilik sınavları ve testler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.6.3.2. Bilgi Sınavları (Yeterlilik Sınavları)**

*Bilgi ölçüm sınavı* ya da *yeterlilik sınavı*, aranan özel bilgilerin analizi için yapılan personel seçim sınavlarıdır. Başarılı bir iş performansı için adayın yapabildiğini ve istediğini ortaya koyması açısından yardımcıdır (Budak, 2008:179). Sınavlar yazılı, sözlü, hem yazılı hem sözlü ve uygulamalı sınavlar olmak üzere çeşitli şekilde gruplandırılıp uygulanmaktadır (İrez, 2009:72-73).

#### **2.6.3.3. Testler**

Test tekniği, adaylara ait verilerin değerlendirilmesini sağlamıştır. Personel seçiminde en güvenilir araçlardan biri kabul edildiğinden iş yaşamına büyük ölçüde güven getirmiştir. Aranan personelin seçimi için testlerin kullanımı gittikçe artmaktadır (Baltaş, 2009:139). Ancak küçük işletmeler genellikle işe alma görüşmesi tekniği ile yetindikleri ama testlerden uzmanlık işi olması nedeniyle büyük işletmelerin yararlandıkları görülmektedir (Gülen ve Özdönmez, 1996:75).

Bununla birlikte testlerin yararları örgütlerin özel durumuna göre değişiklik göstermektedir. Çalışanların işlerindeki başarısı sadece belirli şartlar altında olduğundan bu şartlarda bazı değişikliklerin olması durumunda başarı ve yeteneği ölçen tekniklerin de değiştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Şenatalar, örgütlerin

kendi çalışma şartlarına ve iş durumuna en uygun gelecek testleri personel seçiminde uygulamalarını tavsiye etmektedir (1978:136).

Bu doğrultuda testlerle genellikle kişinin beceri, düşünme ve öğrenme yeteneği ve davranışları ölçülmeye çalışılmakta ve bu şekilde kişinin bugünkü davranışına dayanarak ileride ne yapacağını kestirmek amaçlanmaktadır (Gülen ve Özdönmez, 1996:75). Bu yönüyle testlerin güvenilir olarak kabul edilmesi, elde edilen sonuçların tutarlı olması ve de karşılaştırma özelliği sağlaması beklenmektedir. Fakat özellikle kişilik testleri örgütün gereksindiği bilgileri sağlayıp sağlayamadığı yönünde tartışılmaktadır. Konuyla ilgili olarak; Alman Federal İdare Mahkemesi'nin 1963 yılındaki bir kararında sadece adayın işe uygunluğunu tespit etmek amacıyla adayı derinlemesine değil sadece yüzeysel inceleyen testlere izin vermesi dikkat çekicidir (Hekimler, 2006:299).

Ayrıca testlerde bazı yeterlilikler de aranmaktadır. Öncelikle tüm testlerin güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde durulmaktadır. Bir testin gerçekten istenileni ölçüp ölçmediğinin incelenmesi gereklidir. Zira Yüksel'e göre testlerin işe yararlılığı, ancak güvenilir ve geçerli olmalarıyla sağlanabilmektedir (2007:115). Ertürk'e göre, testin güvenilirliği, testin farklı zaman ve yerlerde uygulanması halinde benzer sonuçlar vermesi, başka bir anlatımla söz konusu testin, aday kişiye başka zamanda tekrar uygulanması durumunda adayın önceki puana yakın puan elde etmesidir. Bu testin kendi içinde tutarlılığı olarak anlaşılmaktadır. Testin geçerliliği ise, test sonucunun adayın işe alındığı takdirde göstereceği başarıyı şu an yansıtabilmesi anlamına gelmektedir (2011:108). Kısaca testin geçerliliğinde hedef, kişinin test başarısı ile iş başarısı arasındaki pozitif ilişkinin bulunmasıdır (Yüksel, 2007:115).

Testlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri yanında taşımaları gereken diğer özellikler aşağıdaki gibidir (Özgen ve Yalçın, 2010:121 ve İbicioğlu, 2010:81);

- Testin duyarlılığı; testin kişinin farklılığını ortaya koymasıştır.
- Testin ekonomikliliği; testin emek, zaman ve diğer giderleri en az düzeyde tutmasıdır.
- Testin objektifliği ve tarafsızlığı; testte aynı sorulara aynı yanıtları veren adaylara aynı puanların verilmesidir.
- Testin standardizasyonu; testin prosedür ve şartlarının açık olmasıdır.

Testlerin bilgi sınavlarına göre üstün kabul edildikleri yönleri bulunmaktadır; testlerde sonuçların standarttır ve sonuç uygulayıcılara göre farklılık göstermez çünkü sonuçlar sayısaldir, testler aracılığıyla bireysel özellikler ölçülmektedir, testte kişi-iş uyumuna dönük değerlendirme yapılmaktadır, test yardımıyla seçim sonrası çalışmalar planlanabilmektedir ve son olarak test, seçim ve seçim sonrası çalışmalarının maliyetini düşürmektedir (Erdoğan, 1991:60-64).

Testlerin bu yararlarına karşın onları seçim aracı olarak tek başına kullanmak yeterli görülmemektedir. Zira test sonuçlarının olumlu olmasına rağmen bir kişinin işinde başarılı olmama olasılığı da bulunmaktadır. Bu amaçla işe alma görüşmesi, referansların ve adaya ait belgelerin kontrolü yapılmaktadır (Şenatalar, 1978:134).

Başlıca test çeşitleri olarak yetenek, zekâ, kişilik ve ilgi testleri yanında çok yönlü değerlendirme merkezi yöntemi aşağıda incelenmektedir.

**Tablo 2.2: Personel Seçme Amaçlı Test Türleri**

| Test Türü               |                 | Neyi Ölçer?                                                                                                               | Hangi İşler İçin Gereklidir?                                                                                                   |
|-------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>YETENEK TESTLERİ</b> | El Becerisi     | Psikomotor Beceri                                                                                                         | Radyo, Saat ve çeşitli makinelerin tamiri ile uğraşan işler, elektrikçiler                                                     |
|                         | Sözlü Yetenek   | Bir lisanı rahatça anlama ve kullanabilme                                                                                 | Sekreterlik, katiplik gibi her türlü memuriyet                                                                                 |
|                         | Sayısal Yetenek | Toplama, çıkarma, bölme yapabilme                                                                                         | Muhasebe, finans vb. elemanları                                                                                                |
|                         | Uzaysal Yetenek | Şekilleri ve boyutları algılayabilme, çizim yapabilme                                                                     | Kalite kontrol işlerinde çalışanlar, paketleme yapanlar, mimarlar, teknik ressamlar, şoförler                                  |
|                         | Mekanik Yetenek | Mekanik ilkeleri anlayıp kavrayabilme                                                                                     | Her çeşit mühendislik işleri                                                                                                   |
| <b>ZEKA TESTLERİ</b>    |                 | Algılama, düşünsel yetenekler, kavrama, ifade edebilme, karar verme, yönetme                                              | Yöneticiler, teknik işler, memurlar                                                                                            |
| <b>KİŞİLİK TESTLERİ</b> |                 | Dürüstlük, heyecan, duygusal denge, sebat, halkla ilişkiler, kendine güven, kişilik özellikleri (içe ya da dışa dönüklük) | Yöneticiler, satış temsilcileri                                                                                                |
| <b>İLGİ TESTLERİ</b>    |                 | Hobiler, zevkler, mesleki tercihleri                                                                                      | Personelin kariyer planlamasında yaptıkları ya da ileride yapacakları işlere karşı ilgilerinin belirlenmesinde kullanılabilir. |

**Kaynak:** Sherman vd., (1984:149).



#### 2.6.3.3.1. Yetenek Testleri

Yetenek testleri çok çeşitli testlerin birleştirilmesinden meydana gelmektedir. Yetenek, kişinin soya çekim potansiyeline, işe girinceye kadar geçirdiği eğitime ve daha önceki tecrübelerine bağlıdır (Özgen ve Yalçın, 2010:119). Yetenek testlerinin amacı seçilecek adayın sahip olduğu yetenekleri belirlemektir, başka bir anlatımla seçilecek kişinin yapması gerektiği bir işi ne ölçüde yapabildiğini yetenek testleriyle seçim öncesi ölçülmeye çalışılmaktadır (Şenatalar, 1978:136). Bu testler aynı zamanda zihinsel ve mekanik yetenekleri de ölçmeye çalışılmaktadır (Hekimler, 2006:301). Böylelikle kişinin daha önce yapmamış olduğu bir işi yapıp yapamayacağı saptanmaya çalışılmaktadır. Kişilerin yeteneklerini daha etkin bir biçimde kullanarak yapabilecekleri işler vardır. Yetenek testleri adayların belirli yönlerdeki yeteneklerini saptamaya yaradığı görülmektedir.

#### 2.6.3.3.2. Zekâ Testleri

Bireysel farklılıkları ölçmede en önemli etmen zekâdır. Zekâ, ilişkileri kavrama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İnsan zekâsı duygusal ve kavramsaldır. Zekanın kavramsal yönü sayesinde ilişkilerini düzenleyen insan, akıl yürütmekte, bilgi edinmekte, tahminde bulunmakta ve karar vermektedir (Can vd., 2001:123). Bu nedenle dikkatle geliştirilip uygulanan zekâ testleri, personel seçiminde özellikle kullanılan testler olmuştur. Zekâ ile iş performansı arasında kuvvetli bir ilişkinin var olduğu kabul edildiğinden, zekâ testleri yaygın kullanılmaktadır (Şenatalar, 1978:136).

Zekâ testleri, zihinsel kapasiteyi ortaya koyduğundan, iş yaşamında zekâ puanı yüksek kişilerin iyi performans göstereceği ve zekâ puanı düşük kişilerden daha hızlı biçimde işleri öğreneceği kabul edilmektedir (Can vd., 2001:123).

#### 2.6.3.3.3. Kişilik Testleri

Kişinin işteki başarısı ile kişiliği birbiriyle ilişkilidir. Kişilik, bireyi diğerinden ayıran ve tekrarlanarak bireye özgü nitelik kazanan davranışlarıdır (Geylan, 1995:91). Kişi iş performansı için gerekli zekâ, yetenek ve tecrübeye sahip olsa bile, iş ortamındaki kişilerle birlikte çalışmak ve onlarla gerekli işbirliği sağlamak yönünden başarılı olmayabilir, burada kişilik önemli bir işleve sahiptir (Şenatalar, 1978:138). Bu

nedenle örgütlerdeki bir çok pozisyon için kişilik temel başarı etmeni olarak değerlendirilmektedir (Can vd., 2001:123). Geliştirilen kişilik testleri ile adayın açık pozisyonun gereklilikleri ile ne derecede uyum sağladığı tespit edilmeye çalışılmaktadır (Hekimler, 2006:301).

#### 2.6.3.3.4. İlgi Testleri

İlgi testleri, kişinin yapmakta olduğu veya yapacağı işe karşı ilgisini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu düşünce, yaptığı veya yapacağı işe ilgi duyan kişinin ilgi duymayan kişiye göre iş performansının daha iyi olacağı varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca, ilgi duyularak yapılan işlerde hata sayısı azaldığı gibi, verimlilik ve kalite de yükselmektedir. Bu konudan yola çıkarak, adayın işle ilgili *ilgi derecesi* ölçülmeye çalışılmaktadır (Şenatalar, 1978:137). Bu testler personel seçimi yanında mesleki danışmanlık ve iş tatmini ile ilgili sorunların çözümüne yönelik amaçlar için de kullanıldığı görülmektedir (Can vd., 2001:124).

#### 2.6.3.3.5. Değerleme Merkezi (Assessment Centers)

Seçim sınavı kapsamında değerlendirilen Değerleme Merkezi yöntemi, personel seçiminde bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı fakat birbirini tamamlayan tekniklerin, görevlendirilen uzman kişilerce beraber uygulanmasını içermektedir. Bu yolla adayda hangi yeteneklerin mevcut olduğu hangi yeteneklerin ise eğitimle verilmesi gerektiği ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Bu uygulama birçok ölçüte dayalı olarak, personel davranışının değerlendirilmesidir. Yöntem kapsamında test, görüşme, grup tartışması, işletme oyunları gibi birçok teknik uygulanarak, adayın önderlik, planlama, örgütleme, karar verme, yazılı ve sözlü iletişim becerisi, girişimcilik ve analitik yetenek, esneklik, gerilime direnme, yetki devrini kullanma, kendini kontrol, genel potansiyel ve özgünlük özellikleri değerlendirilmeye çalışılmaktadır (Can vd., 2001:129).

Değerleme Merkezi uygulamaları kapsamında a) İş Örneklemesi (kontrollü ortamda adayı sınama amacıyla işle ilgili bazı önemli öğelerin yaptırılması-Work Sampling) ve b) Minyatür İş Eğitimi (işle ilgili deneyimsiz adayın öğrenme yeteneğinin değerlendirilmesi için işle ilgili kısma yönelik kısa bir bilgilendirici

eğitimin ardından adayın söz konusu işte göstereceği performansındaki yeterliliğinin ölçülmesi) personel seçme sürecinde daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak üzere kullanıldığı görülmektedir.

#### **2.6.4. İşe Alma Görüşmesi**

Mülakat olarak da adlandırılan İşe Alma Görüşmesi, en yaygın olarak kullanılan personel seçme tekniklerinden biri olmaktadır. İşe Alma Görüşmesi, adayın gelecekteki iş performansını sözlü sorulara vereceği sözlü cevaplara dayanarak değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir seçme tekniğidir. (Can vd., 2001:124-125). Tek başına ya da diğer seçme araçları ile birlikte kullanılan İşe Alma Görüşmesi, kolay uygulanabilir özelliği nedeniyle birçok örgüt için vazgeçilmez bir personel seçim tekniği özelliğini sürdürmektedir.

Diğer açıdan İşe Alma Görüşmesi, örgüt yöneticileriyle işe başvuran adayın belirli bir süre bir oturumda adayın geçmişini, kişiliğini, bilgi birikimini, akademik başarılarını ve kariyer hedeflerini görüştükleri bir personel seçim tekniğidir.

Nitekim İşe Alma Görüşmesi tekniği aracılığıyla başka herhangi bir yolla edinilemeyen insan ilişkilerine yönelik bilgiler sağlanmaktadır. Yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilen işe alma görüşmesi tekniği sayesinde, adayın konuşması, jest, mimik, tavır ve davranışları, çeşitli konulardaki tutumları belirlenebilmektedir (Fındıkçı, 2002:197). Bu suretle adayı tanıma gereksinimi gideriliyor ve örgüt-birey uyumunun sağlanıp sağlanamayacağı anlaşılabilir.

Ayrıca İşe Alma Görüşmesi tekniği aracılığıyla adayın geçmişteki eğitim ve deneyimi hakkındaki bilgiler kullanılarak bireyin gelecekteki iş başarısına yönelik bir çıkarsamada bulunabildiği için üzerinde önemle durulmaktadır (Yüksel, 2007:124 ). Bu konu örgüt açısından değeri yadsınamaz oluşu yanında İşe Alma Görüşmesi'nin aday için de anlamlı olduğunun vurgulanmaktadır. Söz konusu teknik, adayın örgütün yapısı ve politikası, çalışma şartları ve ürünlerine ilişkin bilgiler elde edebildiği bir toplantı olduğu anlaşılmaktadır (Stopp, 1999:78).

Ancak, personel seçiminde çok kullanılabilmesine rağmen İşe Alma Görüşmesi tekniği kısa sürede adayın değerlendirilmesini gerektirdiği için personel

seçiminde en zayıf teknik olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2007:124 ). İŖe Alma Görüşmesi tekniğinin beklenen yararları sağlaması için görüşmecinin ve görüşme ortamının belirli nitelikleri taşıması gereklidir. Görüşme ortamının, rahat olmasının ve adayı gerilime sokmayacak tarzda düzenlenmesinin yararları üzerinde durulmaktadır. Görüşmecinin uzman olmaması görüşmenin geçerliliğini ve güvenilirliğini düşürdüğü saptanmıştır. Ayrıca seçilen adayın yapacağı işin gerekleri konusunda görüşmecinin önceden bilgilendirilmesi zorunludur (Can vd., 2001:125).

İyi bir görüşme gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken davranış tarzları aşağıdaki gibidir (Lombardi, 1988:89);

- Adayın kişiliğine saygı gösterilmeli ve aday rahatlatılmalı,
- Görüşme süreleri belirlenmeli ve bu adaya bildirilmeli,
- Aday aktif şekilde dinlenmeli ve ona karşı nesnel olunmalı,
- Aday aşırı isteklendirilmemeli ve korkutulmamalı,
- Görüşmede düzenli not tutulmalı,
- Bir soru tümüyle yanıtlanmadan diğer soruya geçilmemeli,
- Adayın da soru yöneltmesine izin verilmeli,
- Duygusal durumlarını dengelemesi için adaya yardımcı olunmalı ve
- Adayla göz teması ihmal edilmemelidir.

#### **2.6.4.1. İŖe Alma Görüşmesi Modelleri**

İŖe Alma Görüşmesi tekniğinin dokuz farklı model şeklinde düzenlenip uygulanabildiği görölmektedir. Güçlü ve zayıf yönleriyle modeller aşağıda sırasıyla incelenmektedir;

**Tablo 2.3: İŖe Alma Görüşmesi Modelleri**

|                                           |                   |
|-------------------------------------------|-------------------|
| 1.Yapılandırılmış İŖe Alma Görüşmesi      | 6.Birebir Görüşme |
| 2.Yapılandırılmamış İŖe Alma Görüşmesi    | 7.Sıralı Görüşme  |
| 3.Yarı Yapılandırılmış İŖe Alma Görüşmesi | 8.Grup Görüşmesi  |
| 4.Sorun Çözmeye Dönük Görüşme             | 9.Kurul Görüşmesi |
| 5.Baskılı Görüşme                         |                   |

#### 2.6.4.1.1. Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi

Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi oldukça planlı bir görüşme modelidir. Bu modelde görüşmeci, görüşme öncesinde sorulacak soruların listesini ve adayın sorması olası soruların yanıtlarını hazırlamaktadır. Adaya sadece bu sorular yöneltilmekte ve verdiği yanıtlar eldeki daha önceden hazırlanmış forma işaretlenmektedir. Sorular kısa yanıtlı türdendir (Can vd., 2001:126).

Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi'nde iş analizinden sağlanan bilgilerden yola çıkılarak yöneltilecek sorular belirlenmekte ve bütün adaylara tüm sorular aynı sırayla sorulmaktadır. Ancak bu özellik görüşmeyi esneklikten yoksun bırakmakta, görüşme esnasında gelişebilecek yeni durumlara uygun sorular yöneltilmesine engel olmakta ve bilgi kaybına neden olmaktadır (Bingöl, 1990:115).

#### 2.6.4.1.2. Yapılandırılmamış İşe Alma Görüşmesi

Bu model görüşmede görüşme biçimi ve sorular özel bir yapıya bağlı değildir. Görüşmeci bilgi toplamaya yönelik olarak bir görüşme planı hazırlamamaktadır. Görüşmeci oldukça genel sorularla görüşmeye başlamakta, adaya da tartışma tarzını belirleme olanağı tanımaktadır. Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi'ne göre hem görüşmeciye hem de adaya daha fazla özgürlük tanınmaktadır (Can vd., 2001:126).

Aday, genel sorulara yanıt vermeye başlayınca, görüşmeci, adayın daha fazla konuşmasını sağlamak üzere onu isteklendirmekte ve yönlendirmektedir. Bu nedenle aday oldukça rahat konuşmaktadır. Ancak bu modelde aday görüşmenin içeriğini fiilen denetim altına alabilmekte ve görüşme konu dışına rahatlıkla çıkabilmektedir. Ayrıca aday, örgütün işe alma kararını etkilemeyecek bilgiler söyleyebilmektedir. Bu nedenle görüşme için titiz bir hazırlık süreci gerekmektedir (Bingöl, 1990:117).

#### 2.6.4.1.3. Yarı Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi

Yarı Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi'nde, sadece temel sorular hazırlanmaktadır. Bununla birlikte amaçlanan konuyla ilgili adaydan istenen bilgiler alınıncaya kadar yapılandırılmamış işe alma görüşmesi uygulanmaktadır. Görüşmeci hedefi doğrultusunda görüşmeyi yönlendirmektedir. Bunu yapmanın yolu, adaya kapsamlı bir soru sormak ve beraberinde özel sorular yöneltmektir.

Bu model hem görüşmeciye ve hem de adaya daha fazla özgürlük tanımaktadır. Görüşmenin güvenilirliği Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi'ndeki kadar yüksek olmamasına rağmen, elde edilen bilgi daha nitelikli olmaktadır. Esasen, Yarı Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi, görüşmeci üzerinde Yapılandırılmış İşe Alma Görüşmesi'ndeki gibi gereksiz kısıtlamalar yapmaksızın adaya önemli sorular sorma olanağı vermektedir (Can vd., 2001:126).

#### 2.6.4.1.4. Sorun Çözmeye Dönük Görüşme

Bu modelde adaya alanıyla ilgili bir sorun verilip bu konudaki görüşleri alınmaktadır. Daha çok varsayımlara dayanan bu sorunlara adayların yaklaşımları değerlendirilmektedir. Adayın yaklaşımlarının ve çözümünün tutarlılığına göre bilgisi, sorun karşısındaki davranışı ve fikrini savunması gibi yönleri inceleme konusudur. Ancak burada adayın çok dar açıdan değerlendirildiğine ve verilen sorunlara adayın ilgi duymayabileceğine dikkat çekilmektedir (Budak, 2008:185).

#### 2.6.4.1.5. Baskılı Görüşme

Baskılı Görüşme, adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini öngörebilmek için uygulanmaktadır. Bu model aracılığıyla iş yerinde stresle baş edebilen, stresten yararlanabilen, gerektiğinde stres altında sakinliğini koruyabilen ve hata oranı yükselmeyen ya da büyük performans düşüşleri yaşamayan kişiler seçilmektedir.

Bu modelde adayların engellenme eşikleri zorlanmaktadır. Bu model diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağı anlayışına dayanmaktadır. Polislik, yatırım bankacılığı, borsa yatırımcılığı, hava trafik kontrolörlüğü gibi meslekler adayın stres ile nasıl baş edebildiğini önceden görmeyi gerektirmektedir. Eğer yapılacak iş kişide stres ile baş edebilme tekniklerinin gelişmiş olmasını gerektiriyorsa, adayın bu konuda ne kadar yetkin olduğunu görmek için Baskılı Görüşme modeli idealdir. Bu modelde adayın yanıtlarına tepki göstermek, onun sık sık sözünü kesmek ve kişilik özelliklerine yönelik eleştiriler getirmek suretiyle gerilim oluşturulur (Can vd., 2001:127). Bu modelden beklenen yarar, adayın iş başındaki dayanıklılığını ölçmeye yöneliktir. Ancak bu yararın elde edilme oranı görüşmecilerin tecrübesiyle doğru orantılıdır (Ertürk, 2011:109).

#### 2.6.4.1.6. Birebir Görüşme

Aday ve görüşmecinin yalnız görüştükleri bir modeldir. Seçilecek kişilerle ilgili gerekli bilgileri edinmek için görüşmeci tarafından yürütülmektedir. Her adayı eşit ortamda değerlendirmek için görüşme yapılandırılmış, yapılandırılmamış veya yarı yapılandırılmış olarak kurgulanmaktadır (Baltaş, 2009:133). Bu modelde görüşme adayla bire bir ve yalnız olarak yapıldığından onunla diyalog kurmak çok daha rahat olmasına karşın görüşmenin sübjektifliği eleştiri konusu olmaktadır.

#### 2.6.4.1.7. Sıralı Görüşme

Adayın ardı ardına birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanmaktadır. Hiçbir görüşmeci tek başına adayı değerlendirip elememektedir. Her görüşmeci, her aday için kendi görüşlerini içeren bir özet çıkarmakta, sonra görüşmeciler bir araya gelmekte, görüşmeler karşılaştırılmakta ve aday seçimine birlikte karar verilmektedir. Seçim kararının daha objektif verilebilmesine karşın çok zaman gerektirmesi modelin önemli bir dezavantajıdır (Gülbüz, 2002:49).

#### 2.6.4.1.8. Grup Görüşmesi

Bu modelde adaylar gruplar halinde görüşmeye alınmaktadır. Yaklaşık altı kişilik aday gruba bir odada önceden saptanmış bir sorun verilmektedir. Görüşmecinin bulunmadığı odada adayların belirli bir süre konuyu tartışmalarına fırsat verilmektedir. Sonra sorunu tartışmak için Grup Görüşmesi'ne başlanmaktadır.

Grup Görüşmesi modeliyle adayların; ekip olarak çalışabilme, eleştiriye tolerans, iletişim becerisi, liderlik, kendini kontrol edebilme vb. özellikleri incelenmektedir (Budak, 2008:186). Bu model birden fazla adayın aynı anda değerlendirmesi ve iş ve örgüt hakkında birden fazla adayı aynı anda bilgilendirmesi nedeniyle avantajlıdır. Dezavantajı ise kişisel bilgilerin yeterince ele alınmamasıdır.

#### 2.6.4.1.9. Kurul Görüşmesi

Bu model bir aday ile üç-beş kişiden oluşan bir görüşme heyetinin yaptığı görüşmedir. Birden fazla görüşmeci bir adaya soru yöneltmektedir ve işin gerekleri açısından birden fazla uzmanın değerlendirmelerini gerektiren durumlarda yararlıdır. Kamu ve üniversitelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Can vd., 2001:128).

#### 2.6.4.2. İşe Alma Görüşmesi Hataları

Yaygın kullanılan ve birçok önemli hususu içinde barındıran İşe Alma Görüşmesi tekniğinin etkin bir şekilde yönetilmesi için görüşmeyi gerçekleştiren ekibin yetkinliği önemlidir. Bir örgütte verimliliğin sağlanması ya da insanların motive bir şekilde çalışıp, yaptıkları işten doyum elde etmeleri için birincil şart; bireyin örgüt ve işle uyumunun doğru bir şekilde gerçekleşmesidir.

Bunlar bilinmesine karşın İşe Alma Görüşmeleri'nde, görüşmecilerin yapabileceği çeşitli değerlendirme hataları da görülmektedir. İşe Alma Görüşmesi sürecindeki bu değerlendirme hataları aşağıdaki gibidir (Erkuş, 2007:121-123);

a. *Zıtlık hatası*: Adayların görüşmeye alınıp sırası değerlendirmeyi etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir, örneğin, çok zayıf bir adaydan sonra görüşülen iyi bir aday, olduğundan çok daha iyi algılanabilmektedir.

b. *Karşılaştırma hatası*: Çoğu görüşmecinin bir *ideal aday* tanımı olabilmektedir ve görüşülen adaylar bu idealle karşılaştırılmaktadır.

c. *Önyargı*: Görüşmecinin, adayı gerçek duruma göre değil, kendi inanç ve görüşlerine dayanarak değerlendirmesidir.

d. *Öznellik hatası*: Görüşmecinin, adayı tanımasından dolayı veya kendisine benzerlik durumuna göre, adayı olduğundan farklı değerlendirmesidir.

e. *Abartma veya yumuşatma hatası*: Görüşmecilerin aday özelliklerini farklı değerlendirmesidir. Sıra dışılığı seçme veya bundan kaçınma eğilimi gibi.

f. *Halo etkisi*: Görüşmecinin, adayın yalnızca bir boyutunun etkisinde kalarak onun birkaç olumlu ya da birkaç olumsuz özelliğine dayanarak onun bütünü hakkında yargıya varmasıdır (Aldemir vd., 2001:127).

#### 2.6.5. Referans Kontrolü

Personel seçim sürecinin son aşamasında seçim kararı verilmeden önce, personelin geçmiş iş yaşantısı ile ilgili bilgilerin toplanması yararlı olmaktadır ve bu gelecekteki davranışları hakkında ön fikir vermektedir. Referans Kontrolü, adayın daha önceki işlerdeki başarıları, üst ve astlarıyla ilişkileri, adayın eğitimi, tecrübesi, daha önce almış olduğu ücret bilgileri, bulunduğu pozisyonları ve istihdam tarihleri konusunda bilgi edinmek amacıyla yapılmaktadır (İbicioğlu, 2010:83). Referans Kontrolü daha



önce çalıştığı işler, eğitim düzeyini gösteren belgeler, adli sicili, referans mektupları vb. belgelerin doğruluğunun saptanmasını da içermektedir (Can vd., 2001:120).

Nitekim referans olarak iş arkadaşları, insan kaynakları yöneticileri, eski işverenler, üniversite profesörleri ya da öğretmenler gösterilmektedir. Aday tarafından gösterilmesi nedeniyle referansların geçerliliği düşüktür ve olumsuz içeriği bulunmamaktadır. Dolayısıyla referanslar çok dikkate alınmamaktadır (Önder, 2000:32). Özellikle seçim ihtiyacının acil ve önemli olduğu ve alternatif adayların da pek bulunmadığı durumlarda, adayları bu bilgilere dayanarak reddetmek güç olmaktadır (Acar, 2009:150). Bu nedenle Referans Kontrolü'nün adayın eski işyerinde birden fazla kişi üzerinden ve farklı seviyelerdeki çalışanlarla yapılması daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. Amaç seçim süreciyle elde edilen bilgilerin doğruluğunu örgütün kendisine kanıtlamasıdır (Budak, 2008:191).

Referans Kontrolü çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Adayın referans olarak belirttiği kişilerle telefon aracılığıyla, yüz yüze görüşme veya anket yapmak başlıca tekniklerdir. Burada önemli olan, aday hakkında olabildiğince objektif bilgileri elde etmektir. Adayların geçmiş iş yaşantısıyla ilgili araştırmalar ile amaç aday hakkında elde edilen tüm bilgilerin pekiştirilmesi ve daha sağlıklı seçim kararının verilmesini sağlamaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010:128).

Bununla ilgili olarak Industrial Welfare Society'in İngiltere'de gerçekleştirdiği bir araştırmasında, işletmeler referans kontrolünü %61 oranında *değerli* ve %25 oranında da *çok değerli* bir araç olarak nitelendirmiş olmaları konunun örgütler için gerekliliğini göstermektedir (Aldemir vd., 2001:140).

Bununla ilgili olarak bazı örgütler aday hakkında güvenlik soruşturmasını da uygulayabilmektedir. Güvenlik soruşturmaları yasal bir gereklilikten (güvenlik ve bankacılık hizmetleri gibi) veya kuruma özel durumlardan kaynaklanabilmektedir. Adayın adli sicil ile ilgili iyi hal kâğıdı vb. belgeler istenebilmekte veya özel güvenlik soruşturmaları yapılabilmektedir (Ertürk, 2011:110).

#### **2.6.6. Sağlık Kontrolü**

Personel seçme sürecinin 6. ve son aşamasında adayların sağlık durumunun, fiziki yeterliliklerinin işin gerekleri ile örtüşüp örtüşmediği incelenmektedir. Zira sağlıklı bir personeli istihdam etmek her örgüt için önemli kabul edilmektedir.

Sağlık kontrolünde adayın beyanı esastır. Aday başvuru formunun ilgili bölümünde daha önce geçirdiği hastalıkları, ameliyatları, yaptığı iş kazalarını ve hali hazırdaki sağlık durumunu beyan etmektedir (Geylan, 1995:104). Bu bilgiler doğrultusunda aday örgütle çalışan hekimler ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilmekte ve adaya ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık şartlarını taşıdığını gösteren sağlık raporu aldırılmaktadır. Bu yolla, bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin örgütte işe alınması engellenmektedir (Can vd., 2001:121).

Bu yararları ek olarak sağlığı kontrol etmenin, ilerleyen dönemlerde ortaya çıkabilecek sağlık problemlerinin baştan belirlenmesini sağlamaktadır. Sağlık kontrolü ve fiziksel kontrolden geçmiş adayların uygun yerlerde işe yerleştirilmelerinin iş kazalarını azaltıcı etkisi bulunmaktadır (Hekimler, 2006:303).

Ayrıca Sağlık Kontrolü, yalnızca personel seçimi ile ilgili değil birtakım yasal zorunlulukları yerine getirmek ve mevcut personelin sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu işlem ileride doğacak haksız tazminat taleplerini engellemektedir (Can vd., 2001:121).

Görüldüğü gibi açık pozisyon için başvurusu kabul edilen, testlere tabi tutulan, İşe Alma Görüşmesi'ne alınan ve bunların sonunda yeterli görülüp mesleki geçmişi araştırılan ve özel yaşantısı hakkında bilgi toplanan adayların tamamı sağlık kontrolüne alınmaktadır. Artık adaylar açık iş için seçilme özelliğindedirler.

#### **2.6.7. Seçim Kararı**

Seçim kararı aşamasına kadar gelen tüm adayların şimdiye kadar geçtikleri personel seçim aşamalarındaki performans durumları derlenmiş ve son karar aşamasına gelinmiştir. Bu noktada kararı kimin vereceği önem taşımaktadır. Personel seçiminde karar mercii konusunda kesin bir yaklaşım bulunmamaktadır. Ancak insan kaynakları yöneticisi toplanan verileri değerlendirerek ve adaylar konusunda

görüşerek, adayları işe uygunluk bakımından sıralamaktadır. Seçim kararının daha objektif olarak verilmesi için kurul düzenlenebilmekte ve elde edilen bilgilere göre karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilmektedir. Kuşku yok ki, bu kararın alınmasında en önemli rol insan kaynakları bölümüne ve adayın alınacağı bölüme düşmektedir. Bu nedenle aralarında bir eş güdüm ve işbirliği yaratmaları gerekmektedir. En uygun adımın insan kaynakları bölümünün örgütün genel personel politikası ve personel planları doğrultusunda fikrini beyan ederek son karar için yetkiyi adayın alınacağı bölüm yetkilisine bırakmasıdır (Sabuncuoğlu, 1994:112).

İşe alınmasına karar verilen aday son görüşme için tekrar işletmeye davet edilmektedir. Bu noktada adaya bir iş teklifinde bulunmaktadır. Adayın seçilmesine karar verilmesi, örgütün bir kararıdır. Örgütün sağladığı maddi ve manevi olanakların karşılıklı görüşme ile belirgin hale getirilmesi gerekmektedir. Bu görüşmede adaya, örgütün aradığı şartları taşıdığı ve kendisiyle çalışılmak istendiği bildirilmektedir. Ayrıca adaya işyeri ve çalışma şartları hakkında ayrıntı verilmekte ve bu suretle personelin işyeri ile en kısa sürede bütünleşmesi sağlanmaktadır (Gülen ve Özdönmez, 1996:76). Ücret, yan ödemeler, söz konusu görevin yüklediği sorumluluklar, sosyal yardımlar, işin geliş-gidiş saatlerine kadar gerekli tüm detaylar konuşulmaktadır. İleride doğabilecek anlaşmazlıkları önlemek amacıyla adaya ayrıntılı bir yazılı teklif sunulmaktadır. Eğer aday tüm bu teklifi kabul edecek olursa, kendisiyle bir hizmet sözleşmesi imzalanmaktadır (Stopp, 1999:113). İş teklifinin kabul edilmemesi durumunda yedek adaylar değerlendirilmektedir (Acar, 2009:152).

İşe alınmayan diğer adaylara durumun bir yazıyla bildirilmesi ve nedenlerin açıklanması önemlidir. Adaylara yaptıkları başvuruları için teşekkür edilmekte, en uygun adayın seçildiği nazik bir dil ile ifade edilmekte ve ileride uygun pozisyonun doğması halinde kendilerini öncelikle işe alma teklifinde bulunacağı bildirilmektedir. Bu tutumun, iş için kabul edilmeyen adayların örgütün imajına zarar vermesini engelleyeceği gibi (İbicioğlu, 2010:85) halkla ilişkiler açısından da uygun olduğu kabul edilmektedir (Acar, 2009:152).

Personel seçim sürecinde adaylardan alınan her türlü belgelerin dikkatli ve titizlikle korunması, ilgili olmayanlara iletilmemesi, hele hele başka örgütlere verilmemesi örgüt yönetiminin üzerine düşen görevlerindendir (Stopp, 1999:109).

Birinci bölümde istihdamda personel bulma süreci incelendikten sonra ikinci bölümde personel gereksinimin giderilmesine yönelik önemli bir adım olan istihdamda personel seçme süreci tamamlanmış bulunmaktadır. Bulma sürecinde hazır edilen bir aday havuzu içerisinde açık pozisyon için en doğru personelin seçimini sağlamak için adaylarla ön görüşme yapma, onlara başvuru formu doldurtma, onlara bir seçim sınavı uygulama, ardından işe alma görüşmesi ve referans kontrolü ile sağlık kontrolü yapmanın seçim süreci aşamaları olduğu görülmüştür. Bu noktadan sonra açık pozisyon için aranan niteliklere sahip adayla ilgili seçim kararı verilmektedir.

Üçüncü bölümde Türk Emniyet Teşkilatı'nda personel gereksiniminin nasıl karşılandığı, Emniyet Teşkilatı'nın gereksinim duyduğu branşlı personelinin seçim süreçleri ile karayolu trafik güvenliği, trafik kazası ve trafik polisi ilişkileri incelenmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRK EMNİYET TEŞKİLATI'NDA**

#### **PERSONEL BULMA VE PERSONEL SEÇMENİN YERİ**

İş yaşamında artık tüm sektörler için personelin getirisinin sınırsız olduğu kabul edildiğinden ve örgütlerin rekabet gücünü arttıracak seçkin özellik ve becerilere sahip bireylerin bulunması ve seçilmesi vazgeçilmez olduğundan (Şimşek, 2002:10) örgütlerin nitelikli personeli seçmek için üstün gayret gösterdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda Türkiye’de önemli bir kamu kurumu olan Türk Emniyet Teşkilatı’nda (bundan sonra Emniyet Teşkilatı denilecektir) personel istihdamında bulma ve seçmenin nasıl yönetildiği ile süreçlerin doğru ve etkili nasıl uygulandığı cevaplandırılması gereken bir soru olarak önümüzde durmaktadır.

Güvenlik hizmeti sunarak topluma hizmet etmekle görevli Emniyet Teşkilatı gibi kuruluşlarda başarılı hizmetin ancak seçilecek yeni personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle gerçekleştirilebileceği artık tartışılmamaktadır. Emniyet Teşkilatı’nın (ET) başarısında veya başarısızlığında ele alınacak ilk öge, şüphesiz personel olacaktır. Doğru polisin bulunup seçilmesi başarılı bir güvenlik hizmeti için önem taşımaktadır. Bulunan ve seçilen bireylerin kendilerine verilecek işlerde başarılı olmaları, personel bulma ve personel seçme işlemlerinin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, personel seçiminin ET açısından amacı, açık pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun özellik ve yetenekler taşıyan personel arasında bir uyumu sağlamak olacaktır (Bingöl, 1990:90).

ET’nin birimlerinde Devlet Memurları Kanunu’nun (DMK) 36.maddesinde sayılan Genel İdari Hizmetleri sınıfından Eğitim ve Öğretim Hizmetleri sınıfına kadar birçok hizmet sınıfından personelin istihdam edildiği görülmektedir. Ancak çalışmamızda sadece üniformalı polis veya resmi personel olarak da adlandırılan Emniyet Hizmetleri Sınıfı (EHS) personelin bulma ve seçme süreci ile ilgili değerlendirmeler yapılamaktadır.

Statü hukukuna bağlı polislerin personel rejimi rütbe sınıflandırması esasına dayanmaktadır ve sözleşmeli polis yapılanması uygulanmamaktadır. İçgüvenlik

kamu hizmetini sunmakla görevlendirilen EHS, polis memuru, başpolis memuru, kıdemli başpolis memuru, komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri, dördüncü (4.) sınıf emniyet müdürü, üçüncü (3.) sınıf emniyet müdürü, ikinci (2.) sınıf emniyet müdürü, birinci (1.) sınıf emniyet müdürü ve sınıf üstü emniyet müdürü sıfatını kazanmış emniyet mensubu memurları kapsar. ET’de orta kademe amir sınıfı; Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser rütbelerine ve üst kademe amir sınıfı; Emniyet Amiri, dördüncü (4.) sınıf Emniyet Müdürü, üçüncü (3.) sınıf Emniyet Müdürü, ikinci (2.) sınıf Emniyet Müdürü, birinci (1.) sınıf Emniyet Müdürü ve sınıf üstü Emniyet Müdürü rütbelerine sahip personelden meydana gelmektedir. Çalışmamızda orta ve üst kademe amir sınıfı personel yerine *polis amiri* terimi kullanılacaktır. Buna karşın polis memurları; Polis Memuru, Başpolis Memuru ve Kıdemli Başpolis Memuru rütbelerine sahip personelden meydana gelmektedir ve bu üç (3) rütbeyi kapsayacak şekilde çalışmamızda *polis memuru* terimi kullanılacaktır.

12056 sayılı ve 14.07.1965 tarihli resmi gazetede yürürlüğe giren DMK’nin *Kapsam* başlıklı birinci (1.) maddesinde, ET’nin kendisine ait özel kanun hükümlerine tabi olduğu ifade edilmesine karşın, günümüze kadar yasal anlamda ayrı bir personel kanunu çıkarılmadığından, ET personeli halen 657 sayılı DMK’ye tabidir (DMK, 2012). Bununla beraber polislerin istihdamı Türkiye’deki diğer kamu kurumlarında uygulanan personelin bulma ve seçme yöntemlerine benzerlik göstermektedir.

Aynı zamanda ET’de genel olarak memurluğa girişte, *eşitlik* ve *yeterlik* ilkelerine göre, yazılı, sözlü, uygulamalı ve işe alma görüşmesi aşamalarından geçmek suretiyle sınavlarının uygulandığı ve bunun da 24744 sayılı ve 03.05.2002 tarihli resmi Gazete’de yayımlanan *Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik* hükümlerine uygun olduğu görülmektedir.

ET, personel sayısı itibariyle büyük bir kamu kurumudur. 2013 tarihi itibariyle personelin 243112’i polis olan üniformalı personel, 13127’si diğer hizmet sınıflarından ve toplamda 256239 personelden oluşan bir teşkilattır. Personelinin %95’i polis (polis amiri ve polis memuru) olması nedeniyle ET’nin yeni polis gereksinimini nasıl karşıladığı, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

**Tablo 3.1:** Emniyet Teşkilatı'nın Üniformalı Memur Kaynağı

|                                                               |       |              |       |                                     |
|---------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------|-------------------------------------|
| Üniformalı memur (polis) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personel) | 95%   | polis amiri  | 7,7%  | Polis Koleji                        |
|                                                               |       |              |       | Fakülte Yüksek Okulları (FYO)       |
|                                                               |       |              |       | Polis Akademisi                     |
|                                                               |       |              |       | Polis Eğitim Merkezi                |
|                                                               | 92,3% | polis memuru | 92,3% | Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO)    |
|                                                               |       |              |       | Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM) |

**Kaynak:** Performans Programı, (2013).

ET'nin nitelikli polis amiri ve polis memuru gereksinimini çeşitli iç ve dış kaynaklarından karşıladığı ve bu gereksinimini karşılamayı genel olarak doğru ve bilimsel yöntemlerle belirlemektedir. Bundan sonra ET'de personel bulma ve personel seçme süreçlerinin nasıl uygulandığı incelenmektedir (GEAR, 2010:62-67).

### 3.1. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA PERSONEL BULMA SÜRECİ

ET, ülke genelinde içgüvenlik hizmeti sunma amacını taşıyan bir kuruluştur. Bu amaca ulaşmak için para, makine, teçhizat ve emek gibi üretim faktörlerini zamanında ve yeter miktarda hazır bulundurmaktadır. Bunun için de özellikle emek ile ilgili üretim faktörünün planlamasını yapması gerekmektedir. Aksi halde, içgüvenlik hizmetinin üretimi aksayacak, verim düşecek ve amaca ulaşmak zorlaşacaktır. Bu nedenle hem personelin sayısal planlaması ve hem de personel niteliğinin saptanması büyük önem taşımaktadır.

Bunun için, ET'de gereksinim duyulan resmi personel içinde yer alan polis amirlerinin sayısının saptanması çalışmalarının çok yeterli ve detaylı yapılamadığı, yalnızca birimlerin talepleri esas alındığı görülmektedir. Polis memurlarının sayısının saptanması için 1982 tarihli Teşkilat-Malzeme-Kadro (TMK) çalışmaları yanında illerin nüfusu, organizasyon yapısı, risk analizi, önceki yıllara ait personel durumu, sosyo-ekonomik gelişmişlik durumu, birimlerden gelen personel talepleri ve bayan polis memuru sayısı ve oranı gibi birçok bilimsel veriden faydalanılmaktadır.

Ayrıca personel bulma aşamasında önemli bir konu aranan personelin niteliğinin ne olması gerektiği ya da açık pozisyon için gerekli niteliğin ne olduğu hususudur. Konuyla ilgili ET’de çok ciddi bir çalışma yapılmamıştır ve iş gerekleri hazırlanmamıştır (Tan vd., 2010:31). Bununla birlikte aşağıdaki gibi bazı çalışmaların da yapıldığı görülmektedir;

a. 1999-2002 yılları arasında Meslek Standardı Çalışmaları kapsamında Asayiş, Bomba, Çevik Kuvvet, Eğitim, Genel Hizmet, Güvenlik, Mali, Narkotik, Organize Suçlarla Mücadele, Olay Yeri İnceleme, Terör ve Trafik branşlarında iş analizleri yapılmıştır.

b. 2001 yılında Eğitim Daire Başkanlığınca *Polis Memuru Görev Gerekleri Araştırması* kapsamında poliste bulunması gereken nitelikleri ve özellikleri tespit amacıyla ilgili çevreyle bir alan araştırması yapılmıştır.

c. 2002 yılından itibaren Norm Kadro çalışmaları kapsamında farklı rütbe ve unvanlardaki personelin iş analizleri yapılmıştır.

d. 2004 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından 30 birimi kapsayacak şekilde alınan TSE-ISO EN 9000 Kalite Belgesi kapsamında iş standartları ve iş basamakları belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.

Her ne kadar sayılan bu dört (4) çalışmada genel olarak sadece örgütün hizmet verimliliğini arttırma ve geliştirme amacı güdülmüş olsa da bu çalışma verilerinin personel bulma sürecinde kullanılabilecek niteliktedir.

Personel bulma aşamasında, iç ve/veya dış kaynaklara başvurularak aranan niteliklere uygun personel gereksinimi karşılanmaktadır. Statü hukukuna bağlı polis amiri ve polis memurları iki kaynaktan temin edilmektedirler; polis akademisi ile polis eğitim merkezleri. Polis Akademisi (PA), 24397 sayılı 09.05.2001 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Polis Yüksek Öğretim Kanunu’na göre kurulmuştur. Kanunun 2.maddesine göre; polis akademisi ET’nin memur, amir ve yönetici ihtiyacını karşılamak üzere ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, bünyesinde fakülte, enstitü ve polis meslek yüksek okulları bulunan bilimsel özerkliğe sahip yüksek öğretim kurumudur.

PA Güvenlik Bilimleri Fakültesinin öğrenci kaynağı dış kaynaklardan karşılanmaktadır. Fakülteye öğrenci alımı ve eğitimi 26970 sayılı ve 17.08.2008



tarıhli resmi gazetede yayımlanan PA Güvenlik Bilimleri Fakóltesi Giriş ve Eğitim-Öğretim Yönetmeliğı'ne göre yapılmaktadır. Buna göre; PA'de okuyup komiser yardımcısı rütbesiyle mezun olacak öğrencilerin eğitim ihtiyaçları devlet tarafından karşılanmakta, öğrenciler parasız yatılı ve üniformalı eğitim görmektedirler. Fakóltenin öğrenci kaynağı esas olarak Polis Koleji'dir. Ayrıca ihtiyaç halinde, lise ve dengi okulları mezunları arasından PA Güvenlik Bilimleri Fakóltesi Giriş ve Eğitim-Öğretim Yönetmeliğı'e göre şartları taşıyanlar da kabul edilmektedir. Ayrıca devletler arası ikili anlaşmalar ile yabancı uyruklu öğrenciler de kabul edilmektedir. Dış kaynak kullanarak ET'nin gereksinim duyduğu polis amirleri olan komiser yardımcısı olarak mezun edilecek adaylarının okuyacağı fakólte için ilan yoluyla duyuru yapılmakta ve mezuniyetle beraber öğrenciler, komiser yardımcısı rütbesi ile aday memur olarak atanmaktadırlar. Polis amir kadrosu içinde yer alan ve ilk rütbe olan komiser yardımcılığı gereksiniminin büyük bir kısmı dış kaynaklardan fakólte aracılığıyla karşılanmaktadır. ET'nin ihtiyacı olan komiser yardımcısı miktarının kalan kısmı ise polis memurları arasından yine PA Güvenlik Bilimleri Fakóltesi Giriş ve Eğitim-Öğretim Yönetmeliğı'nde belirtilen seçim usulleriyle karşılanmaktadır. Komiser ve üzeri rütbelerdeki polis amiri gereksinimi ise kıdem esasına dayalıdır ve bir üst rütbeye terfi yoluyla karşılanmaktadır.

ET'e bağılı olan Polis Koleji, lise düzeyinde eğitim-öğretim veren 4 yıllık parasız, yatılı, resmi üniformalı bir eğitim kurumudur. Basın aracılığıyla duyuru yapılmasıyla müracaat başlatılmaktadır. Kolej eğitimini tamamlayan öğrenciler düzenlenen sınavı geçmek şartıyla fakóltede okuma hakkı elde etmektedirler (Polis Kolejine Giriş Yönetmeliğı, 28497 sayılı ve 14.12.2012 tarihli Resmi Gazete).

PA'ya bağılı *Fakólte ve Yüksek Okullar* (FYO) programında ET'nin polis amiri gereksinimi dış kaynaklardan karşılanmaktadır. FYO, adayların lisans eğitimlerinin yanı sıra, polis mesleki eğitim ve disiplin kuralları çerçevesinde eğitim-öğretim aldıkları PA Başkanlığı'na bağılı bir programdır. ET'nin gereksinim duyduğu uzmanlık alanlarındaki personel açığı için sadece Ankara, İstanbul ve İzmir'deki devlet üniversitelerinin belirlenen bölümlerinde okuyan lisans öğrencileri kabul edilmektedir. Lisans eğitimini ve FYO programını tamamlayan öğrenciler komiser yardımcısı rütbesi ile ET bünyesinde aday komiser yardımcısı olarak atanmaktadırlar

(EGM Yüksek Öğretim Kurumlarında Öğrenci Okutma Yönetmeliği, 28654 sayılı ve 22.05.2013 tarihli Resmi Gazete).

PA'ya bağlı önlisans düzeyinde iki (2) yıllık mesleki eğitim-öğretim ve uygulama yapan polis meslek yüksekokullarının öğrenci kaynağı ise dış kaynak olan lise ve dengi okullarından mezun olan öğrencilerdir. Meslek yüksek okullarına kabul edilecek adaylar için her yıl üniversite sınavları öncesinde duyuru yapılmaktadır. Meslek yüksek okullarında öğrenciler parasız yatılı ve üniformalı eğitim görür ve iâşe, ibate, diğer istihkakları ve sağlık giderleri devletçe karşılanmaktadır. Meslek yüksek okullarından mezun olan öğrenciler polis memuru rütbesi ile ET bünyesinde aday memur olarak atanmaktadırlar (PA Polis Meslek Yüksek Okulları Giriş Yönetmeliği, 26879 sayılı ve 17.05.2008 tarihli Resmi Gazete).

Meslek yüksek okul uygulaması yanında ET'nin polis memuru ihtiyacını karşılamak üzere EGM Eğitim Daire Başkanlığı'na bağlı en az altı (6) ay eğitim veren bir kurs yeri niteliğinde bir eğitim yeri olan polis eğitim merkezleri kurulmuştur. Eğitim merkezlerinin öğrenci kaynağı dış kaynaktır ve en az dört (4) yıllık fakülte mezunlarıdır. Kurs merkezlerine kabul edilecek adaylara duyuru yapılmaktadır. Eğitim merkezlerinde öğrenciler parasız yatılı ve üniformalı eğitim görür ve iâşe, ibate, diğer istihkakları ve sağlık giderleri devletçe karşılanmaktadır. Eğitim merkezlerinden mezun olan öğrenciler polis memuru rütbesi ile ET bünyesinde aday memur olarak atanmaktadırlar (Polis Meslek Eğitim Merkezi Giriş Yönetmeliği, 26869 sayılı ve 07.05.2008 tarihli Resmi Gazete).

ET'nin gereksinim duyduğu komiser yardımcılarının büyük kısmı fakülteden karşılanmaktadır. Kalan kısmı ise istekli polis memurları arasından seçim yoluyla iç kaynaklardan karşılanmaktadır. Komiser yardımcısı olarak polis amiri olmak isteyen polis memurları için ET'nin kurum içine ilan yoluyla duyuru yapılmaktadır (EHS Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelik, 24489 sayılı ve 10.08.2001 tarihli Resmi Gazete).

Ayrıca ET'nin ilk kademe amir ihtiyacının karşılanması için polis memurlarına kariyer imkânı hazırlanmıştır. Bu amaçla *Başpolis Memuru* ve *Kıdemli Başpolis Memuru* rütbeleri oluşturularak polis memurlarına terfi olanağı

sağlanmıştır. İstekli polis memurları için oluşturulan başpolis ve kıdemli başpolis görev unvanları için iç kaynak kullanılmaktadır. Polis memurlarına kariyer imkânı için kurumsal gereksinim durumuna göre kurum içine ilan yoluyla duyuru yapılmaktadır (EHS Sınıfı Başpolis Memuru ve Kıdemli Başpolis Memuru Rütbelerine Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik, 27743 sayılı ve 28.10.2010 tarihli Resmi Gazete).

### **3.2. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA PERSONEL SEÇME SÜRECİ**

Personel seçme sürecinde hem polis amirleri hem de polis memurlarının tamamı için benzer personel seçme süreçleri uygulanmaktadır. ET'de personel seçme süreçleri yasal çerçevede yönetilmektedir.

Polis amirliği için dış kaynak kullanımı anlamına gelen ve lise düzeyinde eğitim veren ve EGM'ye bağlı Polis Koleji için ortaokul sekizinci (8.) sınıf mezuniyeti olan adayların başvuruları Polis Koleji Giriş Yönetmeliği'ne göre kabul edilmektedir. Bunun için öncelikle ilan yoluyla duyurular yapılmakta ve adayların Milli Eğitim Bakanlığının (MEB) düzenlediği Seviye Belirleme Sınavına (SBS) girmesi istenmektedir. MEB, Polis Koleji giriş sınavına katılmayı tercih eden adayların Orta Öğretime Yerleştirme Puanı'na (OYP) göre değerlendirmesini yaptıktan sonra, adayların başarı ve puan durumlarını Polis Koleji'ne bildirmektedir (md.9). Genel şartlarına (md.7) sahip olan ve kolejin giriş sınavına katılmaya hak kazanan adaylarla Ön Görüşme yapılmamaktadır. Koleje giriş aşamaları; (1) mülakat, (2) fiziki yeterlilik, (3) yazılı sınav (4) sağlık raporu ve (5) intibak eğitiminden ibarettir (bölüm 4 ve 5). İntibak eğitimini tamamlayan adaylar eğitim almak üzere koleje kabul edilmektedirler (md.24).

Polis Koleji mezunları, lise ve dengi okul mezunları ile yabancı uyruklu öğrenciler PA Güvenlik Bilimleri Fakültesi Giriş ve Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'ne göre fakülteye seçim süreciyle kabul edilmektedir (md.5). Polis Koleji mezuniyeti olanların (md.10) giriş aşamaları; (1) fiziki yeterlilik ve (2) mülakattan ibarettir. Lise mezuniyeti olan istekli adaylar için öncelikle ilan yoluyla duyurular yapılmakta, genel şartlara uyan ve Lisans Yerleştirme Sınavı'nda (LYS) belirlenen baraj puanını aşan adayların başvuruları kabul edilmektedir. Genel şartlara uyan ve fakülte

sınavına katılmaya hak kazanan adaylar fakülteye giriş aşamaları; (1) mülakat, (2) fiziki yeterlilik, (3) yazılı sınav (4) sağlık raporu ve (5) intibak eğitiminden ibarettir. İntibak eğitimini tamamlayanlar eğitim almak üzere Güvenlik Bilimleri Fakültesine kabul edilmektedirler (bölüm 5). Yabancı uyruklu öğrenciler ise devletler arası ikili anlaşmalara bağlı olarak alınırlar (bölüm 7).

*Fakülte ve Yüksek Okullar (FYO) uygulamasında EGM Yüksek Öğretim Kurumlarında Öğrenci Okutma Yönetmeliği'ne göre ET'nin polis amiri gereksinimi dış kaynaklardan karşılanmaktadır. FYO, adayların lisans eğitimlerinin yanı sıra, polis mesleki eğitim ve disiplin kuralları çerçevesinde eğitim-öğretim aldıkları Polis Akademisi Başkanlığı'na bağlı bir programdır. ET'nin gereksinim duyduğu uzmanlık alanlarındaki personel açığını karşılamak için Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunan devlet üniversitelerinde okuyan 1.,2. ve 3. sınıf lisans öğrencileri (md.5) başvuruda bulunabilmektedir. Bunun için öncelikle duyuru yapılmakta, genel şartlara uyan (md.7) ve sınava katılmaya hak kazanan adaylarla Ön Görüşme yapılmaz. FYO programına kabul edilme aşamaları; (1) mülakat, (2) fiziki yeterlilik, (3) sağlık raporu ve (5) intibak eğitiminden ibarettir (md.11). Güvenlik soruşturması ve arşiv araştırması olumlu sonuçlanan adaylar FYO programına kabul edilmektedir (md.14).*

Polis Akademisi Başkanlığı'na bağlı Polis Meslek Yüksek Okulları (PMYO) yoluyla, ET polis memuru gereksinimini dış kaynaklardan karşılanmaktadır. PA Polis Meslek Yüksek Okulları Giriş Yönetmeliği'ne göre ön lisans düzeyinde eğitim-öğretim ve uygulama yapan yüksek öğretim kurumlarıdır. Polis Memuru olmak isteyen adaylar başvurabilmektedir. Bunun için ilan yoluyla duyurular yapılmakta (md.7), genel şartlara uyan ve Lisans Yerleştirme Sınavından (LYS) belirlenen baraj puanını aşan adayların başvuruları kabul edilmektedir (md.8). Meslek Yüksek Okulu sınavına katılmaya hak kazanan adaylarla Ön Görüşme yapılmaz. Meslek yüksekokullarına giriş aşamaları; (1) mülakat, (2) fiziki yeterlilik, (3) mesleki psikolojik değerlendirme, (4) yazılı sınav, (5) sağlık raporu ve (6) intibak eğitiminden ibarettir (bölüm 3). İntibak eğitimini başarıyla tamamlayanlar meslek yüksekokullarına kabul edilmektedir (md.18).

*Komiser Yardımcılığı Kursu* programında ET'nin polis amiri gereksinimi iç kaynaklardan karşılanmaktadır. EHS Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme

Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmeliği'ne göre program EGM Eğitim Daire Başkanlığı'na bağlı bir kurs uygulamasıdır. Polis memurlarından komiser yardımcılığı rütbesine yükselmek (terfi etmek) isteyen adayların başvuruları kabul edilmektedir (md.41). Bunun için polis memurlarına bir genelge ile ilan yoluyla duyuru yapılmakta ve adayların kişisel başvuruları kabul edilmektedir. Genel şartlara uyan ve sınava katılmaya hak kazanan adaylar (md.42) mülakat ve yazılı testten oluşan iki (2) aşamalı bir sınava tabi tutulmakta (md.43) ve seçilen adaylar eğitim almak üzere belirlenen polis eğitim merkezlerine kabul edilmektedir.

EGM'ye bağlı mesleki temel eğitimin verildiği polis meslek eğitim merkezleri yoluyla, yine ET polis memuru gereksinimini dış kaynaklardan karşılamaktadır. Polis Meslek Eğitim Merkezi Giriş Yönetmeliği'ne göre bölüm belirlenmeksizin herhangi bir lisans eğitimini tamamlayan ve polis memuru olmak isteyen adayların başvuruları kabul edilmektedir. Bunun için basın ve internette ilan yoluyla duyurular yapılmakta (md.5), belirlenen KPSS sınavının baraj notunu aşan adaylardan gelen başvuru formları kabul edilmektedir (md.8). Genel şartlara uyan (md.7) ve polis meslek eğitim merkezi sınavına katılmaya hak kazanan adaylarla Ön Görüşmeyapılmaz. Polis meslek eğitim merkezlerine giriş aşamaları; (1) değerlendirme (yönetmelikte belirtilen aranan şartlara ve sağlık şartlarına sahip olup olmadığı ve fiziki görünüş ve konuşma düzgünlüğü ile adayın çekeceği kart üzerinde yazılı konu hakkındaki sunumu) ve (2) fiziki yeterlilikten ibarettir (md.11). Sınavlardan başarılı olanlar mesleğe hazırlık eğitiminden de başarılı olurlarsa (md.15) eğitim merkezlerine kabul edilmektedir.

Komiser yardımcısı üzeri rütbeler için terfi sistemi uygulanmaktadır. Bunun için 24489 sayılı ve 10.08.2001 tarihli resmi gazetede yayımlanan EHS Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmeliğe göre Komiser ve üzeri rütbelerdeki personelin terfi için başvuruları aranmaksızın gerekli şartları taşıyanların rütbeleri yükseltilmekte ve terfi ettirilmektedir (md.7). Terfi dönemleri içerisinde sadece başkomiserlikten emniyet amirliğine ve üçüncü (3.) sınıftan ikinci (2.) sınıf emniyet müdürlüğüne terfi için başvuru aranmaksızın gerekli sınavlar yapılmaktadır (md.11). Değerlendirme Kurulu'nca terfileri uygun görülenler boş kadro sayısına göre bir üst rütbeye atanmaktalar.

Son olarak EHS Sınıfı Başpolis Memuru ve Kıdemli Başpolis Memuru Rütbelerine Yükselme Esaslarına Dair Yönetmeliğe göre ET’de 2010 yılından itibaren polis memurlarına kariyer olanağı getirilmiştir. Polis memurlarına yükselme yolu açarak hiyerarşik bir kademelendirme olan polis memurunun üstü ve komiser yardımcısının astı kabul edilen *Kıdemli Başpolis Memuru* ve *Başpolis Memuru* rütbeleri oluşturulmuştur. Bu suretle polis memurları arasında olumlu bir hareketliliğinin sağlanacağı, yeni yeteneklerin keşfedileceği, örgütten beyin göçünün önleneyeceği, moral ve motivasyonun yükseleceği öngörülmektedir. ET bu uygulama için iç kaynaklara başvurmaktadır. Polis memurlar arasından kıdemli başpolis memuru ve başpolis memuru rütbelerine yükselmek isteyen adayların başvuruları kabul edilmekte ve kurum içine ilan yoluyla duyurulmaktadır (md.6). Genel şartlara uyan (md.7, 8 ve 9) polis memurlarının başvuruları kabul edilmektedir. Adaylar Referans Kontrolü ve Yazılı testten oluşan iki (2) aşamalı bir sınava tabi tutulmaktalar (bölüm 3) ve başarılı olanlar bir üst rütbeye terfi ettirilmektedirler.

**Tablo 3.2:** Polisin Personel Seçme Sürecinin Analizi

|                |                                 |                       | POLİS AMİRİ | POLİS MEMURU |
|----------------|---------------------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| PERSONEL BULMA | Personel Niteliğinin Saptanması | İş Analizi            | YETERSİZ    | YETERSİZ     |
|                | Personel Sayısının Saptanması   | Sayısal Planlama      | YETERSİZ    | VAR          |
|                | İç Kaynaklar                    | Yükselme              | VAR         | VAR          |
|                | Dış Kaynaklar                   | Kendiliğinden Başvuru | VAR         | VAR          |
|                |                                 | Eğitim Kurumları      | VAR         | VAR          |
|                |                                 | Duyuru                | VAR         | VAR          |
| PERSONEL SEÇME |                                 | Ön Görüşme            | YOK         | YOK          |
|                |                                 | Başvuru Formu         | VAR         | VAR          |
|                |                                 | Seçim Sınavı          | Genel Sınav | Genel Sınav  |
|                |                                 | Mülakat               | VAR         | VAR          |
|                |                                 | Referans Kontrolü     | YOK         | VAR          |
|                |                                 | Sağlık Kontrolü       | VAR         | VAR          |

### 3.3. EMNİYET TEŞKİLATI'NIN BRANŞLAŞMASINDA PERSONEL BULMA SÜRECİ

Güvenlik, bilgi ve uzmanlık gerektiren ciddi ve önemli bir konudur. Bu nedenle, içgüvenlik görevlilerinin mesleki eğitimden geçmesi ve alanlarında uzmanlaşmaları zorunludur. 28036 sayılı ve 25.08.2011 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan *Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Branş Yönetmeliği* (Branş Yönetmeliği) ile ET branşlaşmasını düzenlemektedir.

Branş Yönetmeliğinin, EHS personelinin branşlaşma işlemlerini hizmetin gereklerine uygun, dengeli ve objektif kurallara bağlamak, branşlaşma işlemlerinin ne şekilde ve nasıl yapılacağına dair esasları tespit etmek ve yürütülmesini sağlamak amacıyla hazırlandığı ve emniyet hizmetleri sınıfı personelinin branş işlemlerine ilişkin usul ve esasları kapsadığı görülmektedir (md.1). Branş Yönetmeliğinde, branşın bağlı olduğu daire başkanlıkları ile branş işlemlerine ait esas ve usuller belirlenmiş, branşın nasıl oluşturulabileceği ve branş kursları hakkında bilgi verilmiş, branşa aktarılma, çıkarma ve ayrılma usulleri belirtilmiş, her branşa seçilecek personelin sahip olacağı nitelikleri ile ilgili seçme sınav aşamaları düzenlenmiş ve branşlı personele sahip dairelerin yönerge çıkaracakları belirlenmiştir

Nitekim ET, ülke genelindeki birimlerinde kurulu bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan intranet bilişim sistemini kullanmaktadır. Güvenlik görevinin süratli, güvenilir ve etkin bir şekilde yerine getirilmesini ve vatandaşların zamanında, kaliteli ve kesintisiz olarak hizmet alabilmelerini sağlamak için modern bir Polis Bilgi Sistemi olan *Polis Bilgisayar Ağı* POL-NET kurulduğu görülmektedir. Tanımlanan ve yönergeleri ilgili daire başkanlıklarınca çıkarılan branşlar için personel gereksinimi doğduğunda hem kurum içi yazışmasıyla hem de *Pol-Net* adlı kurum içi bilgi sisteminde ilanla duyurulmaktadır. Dolayısıyla branşlaşmada amir veya memur personel gereksiniminin tamamıyla iç kaynaklardan karşılandığı görülmektedir.

Bunun için herhangi bir branşta doğan personel gereksinimini karşılamak için yapılan ilan yoluyla duyurulara hem Genel Hizmet statülü personel hem de branşlı personel başvurabilmektedir. Genel Hizmet statülü personel Branş Yönetmeliği’nin

şöyle tanımlanmıştır (md.6); *Kanunların verdiği yetkiler çerçevesinde kamu düzeninin sağlanması amacıyla koruyucu, önleyici, caydırıcı tedbirleri alma, suça el koyma, suç araştırması yapma, delilleri tespit etme, failleri yakalama ve adli mercilere sevk işlemlerini yürütme ile verilen diğer adli ve idari görevleri yapma bilgi ve becerisine sahip nitelikte, herhangi bir branşta bulunmayan personeldir.*

Branş Yönetmeliği'ne göre, personel politikasının tespiti ve branşlı personel planlama uygulamaları ile ilgili işlemlerin Personel Dairesi Başkanlığı'nca kamu yararı ve hizmet gerekleri doğrultusunda belirlenecek ölçütler çerçevesinde yürütüleceği ve her branş için branşlı personel sayısının her yıl Personel Dairesi Başkanlığı'nca belirleneceği belirtilmektedir (md.5). Dolayısıyla branşın ilgili olduğu hizmetlerin etkili, süratli ve sağlıklı yerine getirilebilmesi için iş analizleri ve iş gerekleri hazırlanmakta ve gereksinim duyulan personel sayısı belirlenmektedir.

#### **3.4. EMNİYET TEŞKİLATI'NIN BRANŞLAŞMASINDA PERSONEL SEÇME SÜRECİ**

Kurum bünyesinde çalışmakta olan ve branşlar için istekli EHS personelinin başvuruları kabul edilmektedir. Bunun için POL-NET üzerinden ilan yoluyla duyurular yapılmakta, genel şartlara uyan adaylar sınava alınmaktadır.

Branşlı personel sıfatının kazanılabilmesi için ilgili branşın kursunun görülmesi ve başarı ile bitirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Kurs bitimi yapılan sınavda başarılı olan personele sertifika verilmektedir. Sertifika alanlar arasından ilgili daire başkanlığınca uygun görülenler Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır. ET'de görevli polis memurundan üçüncü (3.) sınıf emniyet müdürüne kadar her rütbedeki personel için branşlaşma işlemlerinin Branş Yönetmeliği'ne göre yapılacağı belirtilmektedir (md.9).

Branşa aktarılacak personelde genel şartlar ve branşla özgü şartlar aranmaktadır (md.9). ET'de on dört (14) adet branş bulunmaktadır. Branşa alımlar ilgili branş yönergelerine uygun yapılmaktadır. Bunlardan Özel Harekât branşı gizli yönergeye sahiptir. Aşağıda gizli olmayan yönergeye sahip branşların personel seçme süreçleri tek tek ele alınmaktadır;



### 3.4.1. Asayiş Suçu Soruşturma Branşı

Asayiş Suçu Soruşturma branşı için; toplumsal olaylar, terör ve ideolojik nedenlerle işlenmiş suçlar, ölümlü veya yaralamalı trafik kazaları dahil trafik suçları ile kaçakçılık ve organize suçlar dışında kalan, teşekkül halinde işlenenler de dahil olmak üzere kişiler ve/veya mal varlığına karşı işlenen ve asayiş suçları olarak adlandırılan oto hırsızlığı, hırsızlık, yankesicilik ve dolandırıcılık, cinayet, gasp ve cinsel suçlarının aydınlatılması, şüphelilerinin yakalanması ve adli makamlara sevk edilmeleri ve suç gelirleriyle mücadele görevleri ifa edecek personel seçilmektedir.

Bunun için Asayiş Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Mensupları Asayiş Suçu Soruşturma Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşa seçilecek adayda Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.5).

Bu şartları taşıyan adaylar başvuru yapmaktadır. Aday başvuruları başvuru yerinde değerlendirilmekte ve daire başkanlığına bildirilmektedir. Branşa dair *Asayiş Suçu Soruşturma Temel Eğitim Kursu* görecektir aday, polisler arasından branş komisyonunca seçilmektedir (md.6). Kursta yüz (100) üzerinden altmış (70) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek sertifikaları verilmektedir (md.8). Sertifikasını alan aday bir yıl süreyle aday statüsünde kabul edilmekte ve süre sonunda adayın güncel durumu tetkik edilerek branş komisyonunun kararıyla ve Genel Müdürün onayı ile uygun görülenler branşa aktarılmaktadır (md.9) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Asayiş Suçu Soruşturma Branşlı Personel, 2011).

Branşa yönelik seçimde sadece yetkililerin değerlendirmesine itibar edilmesi, ön görüşme yapılmaması, seçim sınavının ve işe alma görüşmesinin uygulanmaması ve referansların kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, başvuru olanağının sağlanması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve sağlığın kontrol edilmesi personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

### 3.4.2. Balıkadam Branşı

Balıkadam branşı için; denizlerimiz ve iç sularımız ile liman bölgelerinde dalış yapmak suretiyle kaybolan, atılan veya saklanan suç aletlerini veya cesetleri arayacak, yasak mal, silah ve uyuşturucu madde kaçakçılığı şüphesi bulunan gemilerin karinalarını arayacak, sel ve su baskını gibi doğal afetler sırasında arama ve kurtarma faaliyetlerini ifa edecek personel seçilmektedir.

Bunun için Koruma Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Mensupları Balıkadam Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşa seçilecek adayda Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.5).

Bu şartları taşıyan ve başarılı kabul edilen adaylar *Balıkadam Kursu*'na çağırılmaktadır. Kurs sonunda yapılacak sınavlarda başarılı kabul edilen aday sertifikalandırılmaktadır (md.6). Bu adaylar arasından branş komisyonunca teklif edilenler Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.7) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Balıkadam Branşlı Personel Yönergesi, 2004).

Branşa yönelik seçimde ön görüşme yapılmaması, seçim sınavının ve işe alma görüşmesinin uygulanmaması ve referansların kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, başvuru olanağının sağlanması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve sağlığın kontrol edilmesi personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

### 3.4.3. Bando ve Armoni Muzikaları Branşı

Bando ve Armoni Muzikaları branşı için; ET personelinin moral motivasyonunu en yüksek düzeyde tutmak ve polis halk ilişkilerini geliştirmek üzere bayram, yas, tören, ve mesleki özel günlerde ve teşkilatın sosyal faaliyetlerinde müzik sanatını icra edecek personel seçilmektedir.

Bunun için Polis Akademisi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Mensupları Bando ve Armoni Muzikaları Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşa seçilecek adayda Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.7).

Bu şartları taşıyan adaylar iki ay süreli deneme ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Burada yeterli görülen aday on altı (16) haftalık *Bando Temel Eğitim Kursu* 'na alınmaktadır. Kurstaki sınavlarda yüz (100) üzerinden yetmiş (70) puan ve üzeri alan adaylar başarılı kabul edilerek sertifikalandırılmakta (md.8) ve branş komisyonunca teklif edilenler adaylar Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.9) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Bando ve Armoni Muzikaları Branşlı Personel Yönergesi, 2012).

Branşa yönelik olarak ön görüşme yapılmaması bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, başvuru olanağının sağlanması, seçim sınavının uygulanması, işe alma görüşmesinin yapılması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması, referansların ve sağlığın kontrol edilmesi personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.4. Bilgi İşlem Branşı**

Bilgi İşlem branşı için; ET tarafından yürütülen hizmetlere bilgisayar teknolojisi desteği sağlamak suretiyle, hizmetin etkin, verimli ve hızlı yürütülmesine katkıda bulunacak ve bu amaçla bilgisayar teknolojisine dayalı sistemlere ilişkin analiz, tasarım, kurulum, yazılım, işletim, yönetim, bakım-onarım ve eğitim hizmetlerini ifa edecek personel seçilmektedir.

Bunun için Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Mensupları Bilgi İşlem Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşa seçilecek adayda Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmakta olup adaya kendiliğinden başvuru olanağı verilmemektedir (md.8).

Bu şartları taşıyan aday duyuru üzerine başvuru formu doldurmadan *Bilgi İşlem Temel Eğitim Kursu* 'na çağırılmaktadır (md.6). Kurs sonunda yüz (100) üzerinden altmış (60) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek sertifikaları verilmektedir (md.7). Sonra bunlar arasından branş komisyonunca teklif edilenler Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.9) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Bilgi İşlem Branşlı Personel Yönergesi, 2004).

Branşıya yönelik olarak başvuru olanağının sağlanmaması, ön görüşmenin ve işe alma görüşmesi yapılmaması, seçim sınavının uygulanmaması ve sağlığın kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşıya özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, başvuru olanağının sağlanması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşıya aktarılması ve referansların kontrol edilmesi personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.5. Bomba Uzmanı Branşı**

Bomba Uzmanı branşı için; bomba imha hizmetlerinin yürütülmesi için bomba ve şüpheli paketlere yaklaşma, zararsız hale getirme, imha etme, artıklar üzerinde delil inceleme ve araştırma hizmetleri ile ekspertiz raporlarını hazırlama görevlerini ifa edecek personel seçilmektedir.

Bunun için Kriminal Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Bomba Uzmanı Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşıya seçilecek adayda Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşıya özgü nitelikler aranmaktadır (md.6).

Bu şartları taşıyan adayın hiçbir baskı altında kalmadan gönüllü ve istekli olarak başvurmasına dikkat edilmekte ve aday işe alma görüşmesine alınmaktadır. Adaylardan yüz (100) tam puan üzerinden yetmiş (70) ve üzerinde puan alanlar işe alma görüşmesinden başarılı sayılmaktadır. Ardından bomba uzmanlığı görevini yürütecek psikolojik yapıya sahip olup olmadığının ölçülmesi amacıyla uygulamalı psiko-motor test işlemleri yapılmaktadır. Sınavlardan başarılı kabul edilenler *Bomba Uzmanı Temel Eğitim Kursu*'na çağırılmaktadır (md.7). Kurs sonunda yapılacak yazılı ve uygulamalı sınavlarda yüz (100) üzerinden yetmiş (70) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek (md.8) sertifikaları verilmektedir (md.9). Sertifika almayı hak edenler arasında branş komisyonunca teklif edilenler Genel Müdürün onayı ile branşıya aktarılmaktadır (md.10) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Bomba Uzmanı Branşlı Personel Yönergesi, 2012).

Bomba ile yüz yüze olması nedeniyle branşıya gönüllülük ve isteklilik aranması çok önemli görülmektedir. Ancak referans kontrolünün yapılmaması bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşıya özgü niteliklerin aranması, duyurunun

yapılması, ön görüşmenin yapılması, seçim sınavı ile aday psikolojisinin tespitinin yapılması, işe alma görüşmesinin uygulanması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve sağlığın kontrol edilmesi personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.6. Havacılık Branşı**

Havacılık branşı için; havacılık hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla *Uçucu Personel, Pilot, Öğretmen Pilot, Test Tecrübe Pilotu, Mühendis, Tekniker, Teknisyen* olarak görevlendirilecek veya uçuş hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla yer ve hava lojistik hizmetleri olan *İtfaiye, Yakıt İkmal, Depo ve Bakım Atölye İşleri İle Kule Operatörü* görevlerini ifa edecek personel seçilmektedir.

Bunun için Havacılık Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Havacılık Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşa seçilecek adayda Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve uçuş personeli branşına ve yer ve hava lojistik hizmet branşına özgü nitelikler aranmaktadır (md.9).

Bu şartları taşıyan ve uçuş personeli branşına başvuranlar; Yabancı Dil Yeterlilik, Fiziksel ve Fizyolojik Yeterlilik, Kişilik ve Psikoteknik Değerlendirme, Teknik Bilgi Yeterlilik, Uçuş Testi ve İşe Alma Görüşmesinden ibaret altı (6) aşamalı sınava alınmaktadır (md.8). Başarılı olan adaylara *Uçuşa Elverişlilik Sağlık Raporu* aldırılmaktadır. Sağlık raporu da olumlu çıkan adaylar Uçuş Kıymetlendirme Kurulu tarafından seçildikleri kursta başarılı olmaları halinde kurulun kararı ve Genel Müdürün teklifi ve İçişleri Bakanının onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.9).

Yer ve hava lojistik hizmet branşına başvuranlar ise Uçuş Kıymetlendirme Kurulu kararıyla İşe Alma Görüşmesine alınmaktadır. İşe alma görüşmesinde başarılı olduğu kabul edilenler kursa katılmaları sağlanmaktadır. Kursu başarıyla tamamlayanlar kurul kararıyla ve Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.10) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Havacılık Branşlı Personel Yönergesi, 2012).

Pilotlar ve uçuş ekibi için ayrıntılı niteliklerin aranması çok önemli görülmektedir. Ancak başvuru olanağının tanınmaması, ön görüşme uygulanmaması ve referansların kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa

özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, seçim sınavının, işe alma görüşmesinin ve aday psikolojisinin tespitinin yapılması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve sağlık kontrolünün yapılması personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.7. Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Branşı**

Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele branşı için; önlenmesi, takibi ve soruşturması özel bilgi ve beceri gerektiren ve nitelikli suçlar olan; her türlü kaçakçılık, uyuşturucu ve uyarıcı madde suçlarını, gerçek veya tüzel kişileri ekonomik yönden tehdit eden veya zarara uğratan suçları ile suç işlemek amacıyla örgüt kurma suçlarını önlemek, takip etmek ve soruşturmak, ayrıca bu suçları işlemek amacıyla kurulmuş örgütlerle mücadele etmek ve bu suçların soruşturulmasında iletişimin denetlenmesi, teknik araçlarla izlenmesi ve gizli soruşturmacı görevlendirilmesi, muhbir bilgilerinin değerlendirilmesi gibi uzmanlık gerektiren koruma tedbirlerini uygulamak, bu suçların önlenmesi amacıyla istihbarat toplamak, değerlendirmek ve analiz etmek, gerektiğinde adli kolluk görevi ifa etmek ve operasyonlar düzenlemek ve düzenletmek amacıyla personel seçilmektedir.

Bunun için Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Mensupları Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Branş Yönergesi'ne göre branşa seçilecek adayda Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.5).

Bu şartları taşıyan adaylar başvuru yapmaları halinde Ön Görüşme'ye çağırılmakta ve burada durumu uygun görülenler İşe Alma Görüşmesine ve Sınavlara alınmaktadır. Bu sınavlarda başarılı bulunanlar hakkında incelemeler yapıldıktan sonra durumu uygun görülenler Türkiye Uluslararası Uyuşturucu ve Organize Suçlarla Mücadele Akademisi (TADOC) Şube Müdürlüğü tarafından Bilgisayar Destekli Eğitim Merkezi'nde teste alınmaktadır. Testten başarılı kabul edilen adaylar *Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Temel Eğitim Kursu*'na alınmaktadır (md.6). Kurs sonunda yapılacak sınavlarda yüz (100) üzerinden yetmiş (70) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek sertifikaları verilmekte ve adayların güncel durumu tetkik edilerek uygun görülenler daire başkanlığının kararıyla ve

Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadırlar (md.7). Ayrıca adayın işe uygunluğu ve adaptasyonu için en az dört (4) ay en fazla bir (1) yıl birimde geçici olarak istihdam edilmekte, geçici istihdam dönemi sonunda da branşa aktarılmayı tavsiye eden değerlendirme raporu hazırlanmaktadır (md.9). (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Branş Yönergesi, 2012).

Branşa yönelik olarak sağlığın kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, başvuru olanağının tanınması, ön görüşmenin ve işe alma görüşmesinin yapılması, seçim sınavının uygulanması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve referansların kontrol edilmesi personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.8. Kriminal Branşı**

Kriminal branşı için; adli ve idari soruşturmalar sırasında elde edilen maddi suç delillerini bilimsel ve teknik yöntemlerle inceleyip değerlendirerek, ekspertiz raporu hazırlamak, bu amaçla araştırma ve eğitim faaliyetleri düzenlemek için personel seçilmektedir.

Bunun için Kriminal Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan Kriminal Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşa seçilecek personelde Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.5).

Bu şartları taşıyan adaylar arasından daire başkanlığınca uygun görülenler *Kriminal Branşı Temel Eğitim Kursu*'na çağırılmaktadır. Kurs sonunda yapılacak sınavlarda yüz (100) üzerinden seksen beş (85) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek sertifikaları verilmektedir (md.6). Kursu başarıyla tamamlayanlar branş komisyonu kararıyla ve Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.7) (Kriminal Branşlı Personel Yönergesi, 2008).

Branşa yönelik olarak duyurunun yapılmaması, başvuru olanağının tanınmaması, daire başkanlığının uygun gördüğü adayların kursa çağırılması, seçim sınavının uygulanmaması, referansların ve sağlığın kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, branş kursunun

düzenlenmesi ve kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.9. Muhabere Branşı**

Muhabere branşı için; ET'deki muhabere elektronik sistemlerinde, radyo-televizyon istasyonlarında ve foto film ünitelerinde, telsiz telgraf maniple, teleks, bilgisayar, santral ve kript o operatörü olarak istihdam edilen işletmeci, mühendis, teknisyen, spiker, tonmayster, programcı, diskjokey, fotoğrafçı, kameraman ve prodüktör olarak görevlendirilecek personel seçilmektedir.

Bunun için Haberleşme Dairesi Başkanlığı'nca hazırlanan EHS Muhabere Branşlı Personel Yönergesi'ne göre branşa seçilecek personelde Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.5).

Bu şartları taşıyan ve birim amirleri tarafından veya Muhabere Elektronik ve Foto-Film Şube Müdürlükleri tarafından daire başkanlığına *Aday Personel Belirleme Formu* ile teklifte bulunulan adaylar ile daire başkanlığınca bir komisyon aracılığıyla branşa aktarılmaları fayda görülen ve daire başkanlığınca uygun görülmesi şartıyla gerek meslek öncesi gerekse meslek süresince elektrik, elektronik, iletişim, gazetecilik, basın-yayın gibi konularda aldıkları eğitimi diploma ya da sertifika ile belgeleyerek başvuran aday *Muhabere Temel Kursu* 'na çağırılmaktadır (md.6). Kurs sonunda yapılacak sınavlarda yüz (100) üzerinden yetmiş (70) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek sertifikaları verilmektedir (md.7). Kursu başarıyla tamamlayanlar branş komisyonu kararıyla ve Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Muhabere Branşlı Personel Yönergesi, 2012).

Branşa yönelik olarak başvuru olanağının sağlanmaması, ön görüşmenin yapılmaması, seçim sınavının uygulanmaması, işe alma görüşmesi yapılmaması, sağlığın kontrol edilmemesi ve aday belirlemede yetkililerinin görüşüne itibar edilmesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, branşa yönelik konularla ilgili sertifika veya diploma sunulması halinde adayın değerlendirilmesi, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve referansların



kontrol edilmesi personel seçimi bakımından uygun işlemler olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.10. Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Branşı**

Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit branşı için; adli ve idari soruşturmalarda kanuni ve bilimsel usullerle iz, eser, emare veya delil elde edilmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi suretiyle, suç ve suçlunun tespit ve ispatında teknik hizmet yürütecek personel seçilmektedir.

Bunun için Kriminal Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Branş Yönergesi'ne göre branşa seçilecek personelde Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.6).

Branşa yönelik aranan bu şartlara sahip adaylardan branşın alt dallarından birinde yüksek lisans veya doktora yapmış olanlar tercih edilmektedir (md.5). Adaylar Müracaat Formu doldurarak başvurularını yapmakta ve adayların şartlara uygunluklarına bakan bir Ön Değerlendirmeye alınabileceği gibi Psiko-teknik ya da başka ölçme metotlarının da uygulanabileceği İşe Alma Görüşmesine de alınabilmektedir (md.10). İşe Alma Görüşmesinde başarılı olan adaylar başkanlık tarafından hazırlanan mesleki ve genel kültür bilgisi ölçen yazılı teste alınmaktadır (md.11). Yazılı test sınavında da başarılı olan adaylar en az on iki (12) haftalık *Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Branşı Temel Eğitim Kursu*'na çağırılmaktadır. Temel eğitim kursu, *olay yeri inceleme, vücut izi geliştirme ve kimlik tespit*'ten ibaret uzmanlık bölümlerini kapsayacak şekilde planlanmakta ve uygulanmaktadır (md.13). Kurs sonunda yapılacak sınavlarda yüz (100) üzerinden altmış (60) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek sertifikaları verilmektedir (md.13-14). Kursu başarıyla tamamlayanlar sertifikalandırılmakta (md.15) ve branş komisyonu kararıyla ve Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.16) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Branş Yönergesi, 2010).

Branşa yönelik olarak referansların ve sağlığın kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, ön görüşmenin yapılması, seçim sınavı ve işe alma görüşmesinin yapılması, branş kursunun düzenlenmesi ve kurs sonunda sınav yapılarak başarılı

kabul edilenlerin branşa aktarılması olumlu değerlendirilmektedir. Branşlar arasında en çaplı personel seçimi sürecinin bu branşta uygulandığı görülmektedir.

#### **3.4.11. Siber Suçlarla Mücadele Branşı**

Siber suçlar genellikle internet, özel veya genel ağ veya bir ev bilgisayar sistemi kullanarak yapılan her tür yasadışı faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Siber Suçlarla Mücadele (SSM) branşında bilişim teknolojileri kullanılarak işlenen suçların soruşturulması ve dijital delillerin incelenmesi için personel seçilmektedir.

Bunun için Siber Suçlarla Mücadele Daire Başkanlığı'na hazırlanan EHS Siber Suçlarla Mücadele Branş Yönergesi'ne göre branşa seçilecek personelde Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.5).

Branşa yönelik aranan bu şartlara sahip adaylar için kursa katılmasına yönelik birim amiri tarafından ön inceleme yaptırılmakta ve durumu uygun görülenler hakkında aday belirleme formu düzenlenerek başkanlığa gönderilmektedir. Bu formlar, Başkanlık İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü tarafından incelenip, gerekli değerlendirmeler yapıldıktan sonra personel hakkında Genel Müdürlük makamından geçici istihdam onayı alınmakta ve SSM birimlerinde istihdam edilmektedir. Geçici istihdam onayı alınan personelin SSM biriminde göreve başladığı tarihten itibaren her iki ayda bir çalıştığı birim amiri tarafından işe uygunluğu ve adaptasyonu hakkında değerlendirme raporu hazırlanmaktadır. En az altı ay sonunda değerlendirme raporları birleştirilerek başkanlık tarafından uygun görülenler, Eğitim Dairesi Başkanlığının yapacağı sınava alınmakta ve bunda başarılı olanlar başkanlığın seçme sınavına ve psikoteknik testlere katılmaktadır (md.7-9)

Sınavlarda başarılı olan aday hakkında her iki ayda bir, değerlendirme raporu doldurulmaya devam edilmektedir. Başkanlık tarafından uygun görülenler, branş temel eğitim kursuna çağrılmaktadır (md.10). Kurs sonunda başkanlıkça başarılı kabul edilenlere sertifikaları verilmekte ve branş komisyonu tarafından uygun görülenler branşa aktarılmaktadır (md.11) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Siber Suçlarla Mücadele Branş Yönergesi, 2013).

Branşa yönelik başvuru alınmamasını, ön görüşme ve işe alma görüşmesi yapılmaması ve referansların kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, duyurunun yapılması, seçim sınavı uygulanması, branş kursunun düzenlenmesi, kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve sağlığın kontrol edilmesi olumlu değerlendirilmektedir.

#### **3.4.12. Terörle Mücadele Branşı**

Terörle Mücadele branşı için; devletin bütünlüğünü bozmaya ve anayasal düzenini değiştirmeye yönelik örgütlü suçları engelleme, suç işleyenleri tespit etme, yakalama, sorgulama ve gerekli tahkikatı yapma bilgi ve becerisine sahip nitelikli personel seçilmektedir.

Bunun için Terörle Mücadele Dairesi Başkanlığı'na hazırlanan EHS Terörle Mücadele Branş Yönergesi'ne göre branşa seçilecek personelde Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.5).

Bu şartları taşıyan aday başvuruda bulunması halinde çalıştığı birim amiri tarafından ön inceleme yapılmakta ve düzenlenecek bilgi formları daire başkanlığına gönderilmektedir. Daire başkanlığının incelemeleri ile ve/veya ön görüşme sonrası uygun görülenler terörle mücadele biriminde geçici olarak istihdam edilmektedir. Geçici istihdam edilen personelin birimde göreve başladığı tarihten itibaren en erken üç (3) ay sonra, çalıştığı birim amirleri tarafından işe uygunluğu ve adaptasyonu hakkında tavsiye niteliğinde *Aday Bilgi Formu* hazırlanmaktadır. Değerlendirme formu dikkate alınarak başkanlık tarafından uygun görülen adaylar seçme sınavına çağrılmaktadır. Fiilen birimde çalışmayan personel, seçme sınavına çağrılmamaktadır (md.6).

Yazılı test sınavında yüz (100) üzerinden yetmiş (70) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilmekte ve bunlardan daire başkanlığınca uygun görülenler *Terörle Mücadele Temel Eğitim Kursu*'na çağırılmaktadır (md.7). Kurs sonunda yapılacak sınavlarda yüz (100) üzerinden altmış (60) puan ve üzeri alanlar başarılı kabul edilerek sertifikaları verilmektedir (md.8). Bundan sonra fiilen terörle mücadele biriminde en az altı (6) ay çalışanlar arasından uygun görülenler branş komisyonu

kararıyla ve Genel Müdürün onayı ile branşa aktarılmaktadır (md.9) (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Terörle Mücadele Branş Yönergesi, 2012).

Branşa yönelik sağlığın kontrol edilmemesi bir eksiklik olarak görülürken, genel ve branşa özgü niteliklerin aranması, başvuru alınması, ön görüşme, inceleme, seçim sınavının ve işe alma görüşmesinin yapılması, branş kursunun düzenlenmesi ve kurs sonunda sınav yapılarak başarılı kabul edilenlerin branşa aktarılması ve referansların kontrol edilmesi olumlu değerlendirilmektedir.

#### **3.4.13. Trafik Branşı**

Trafik branşı için; 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu ve bağlı mevzuatın çizdiği sınırlar içerisinde, trafiğin yönetim ve denetimi, araç tescil, sürücü belgesi ve ceza işlemleri ile önleyici güvenlik hizmetlerini yerine getirme bilgi ve becerisine sahip personel seçilmektedir.

Bunun için Trafik Hizmetleri Başkanlığı'na hazırlanan EHS Trafik Branş Yönergesi'ne (Trafik Branş Yönergesi) göre branşa seçilecek personelde Branş Yönetmeliğindeki genel şartlar ve branşa özgü nitelikler aranmaktadır (md.7).

Trafik Branş Yönergesi'nin diğer yönergelerden en önemli farkı; söz konusu branşa aktarımı için personelin başvurusunun aranmayıp, referans olarak değerlendirilebilecek görevlendirme ile personelin seçileceğinin belirtilmesidir. Bunun için Trafik Planlama ve Destek Dairesi Başkanlığı'nın talebi üzerine her ilde uygun görülen personelin ve doğrudan halen trafik hizmetlerinde görevli ama trafik branş kursu almamış personelin şartlara uygunluğunu gösterir personel formu personelin birim amiri tarafından daire başkanlığına gönderilmekte ve başkanlıkça kursa katılması uygun görülenler trafik branş kursuna çağırılmaktadır (md.6).

Trafik Branş Yönergesi'nde sayılan genel şartlarla beraber özel şart olan sürücü belgesine sahip olan adaylar, daire başkanlığının uygun görmesi üzerine *Temel Trafik ve Kaza İnceleme Eğitim Kursu*'na çağırılmaktadır. Kurs sonunda başarılı olan personele sertifikaları verilmekte ve sertifikada kursun süresi yazılmaktadır. Bundan sonra kursiyer adayı en az bir yıl süreyle trafik hizmetlerinde istihdam edilmektedir. Bu sürenin sonunda personelin trafik branşına aktarılmasına

esas olmak üzere; işe uygunluğu ve adaptasyonu hakkında tavsiye niteliğinde birim amirinin görüşlerinin bulunduğu değerlendirme raporu hazırlanmaktadır. Rapor branşa aktarılmada göz önünde bulundurulmaktadır (md.7). (Emniyet Hizmetleri Sınıfı Trafik Branş Yönergesi, 2012).

Branşa yönelik olarak sadece sürücü belgesi aranmakta, referanslar kontrol edilmekte ve branş kursu düzenlenmesi olumlu değerlendirilmektedir. Ancak duyuru yapılmamakta, başvuru alınmamakta, ön görüşme, seçim sınavı ve işe alma görüşmesi yapılmamakta ve sağlığın kontrolü yapılmamaktadır.

#### 3.4.14. Özel Harekat Branşı; Gizli yönergeye sahiptir.

**Tablo 3.3:** Polis Branşlarında Personel Seçme Sürecinin Analizi

|                       | Asayiş Suçu Soruşturma | Balkadam | Bando ve Armoni Muzikaları | Bilgi İşlem | Bomba Uzmanı | Havacılık | Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele | Kriminal | Muhabere | Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit | Siber Suçlarla Mücadele | Terörle Mücadele | Trafik |
|-----------------------|------------------------|----------|----------------------------|-------------|--------------|-----------|------------------------------------------|----------|----------|-------------------------------------|-------------------------|------------------|--------|
| Kendiliğinden Başvuru | VAR                    | VAR      | VAR                        | YOK         | VAR          | YOK       | VAR                                      | YOK      | YOK      | VAR                                 | YOK                     | YOK              | YOK    |
| Duyuru                | VAR                    | VAR      | VAR                        | VAR         | VAR          | VAR       | VAR                                      | YOK      | VAR      | VAR                                 | VAR                     | VAR              | YOK    |
| Başvuru Formu         | VAR                    | VAR      | VAR                        | YOK         | VAR          | YOK       | VAR                                      | YOK      | YOK      | VAR                                 | YOK                     | VAR              | YOK    |
| Eğitim Birimi         | VAR                    | VAR      | VAR                        | VAR         | VAR          | VAR       | VAR                                      | VAR      | VAR      | VAR                                 | VAR                     | VAR              | VAR    |
| Ön Görüşme            | YOK                    | YOK      | YOK                        | YOK         | VAR          | YOK       | VAR                                      | YOK      | YOK      | VAR                                 | YOK                     | VAR              | YOK    |
| Seçim Sınavı          | YOK                    | YOK      | VAR                        | YOK         | VAR          | VAR       | VAR                                      | YOK      | YOK      | VAR                                 | VAR                     | VAR              | YOK    |
| İşe Alma Görüşmesi    | YOK                    | YOK      | VAR                        | YOK         | VAR          | VAR       | VAR                                      | YOK      | YOK      | VAR                                 | YOK                     | VAR              | YOK    |
| Referans Kontrolü     | YOK                    | YOK      | VAR                        | VAR         | YOK          | YOK       | VAR                                      | YOK      | VAR      | YOK                                 | YOK                     | VAR              | VAR    |
| Sağlık Kontrolü       | VAR                    | VAR      | VAR                        | YOK         | VAR          | VAR       | YOK                                      | YOK      | YOK      | YOK                                 | VAR                     | YOK              | YOK    |

### **3.5. KARAYOLU ULAŞIM GÜVENLİĞİ AKTÖRLERİNDEN BİRİ OLARAK TRAFİK POLİSİ**

Karayolu ulaşımı hem insan ve eşyanın yer değiştirmesini sağlayan bir hizmet üretimi ve günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası, sosyal ve kültürel kaynaşmanın ana etkenidir, hem de ticaretin, ekonominin ve milli savunmanın can damarıdır.

Karayolu ulaşımı insan ve eşyanın güvenli, süratli ve konforlu olarak istenilen yere taşınmasını sağlamayı hedeflemektedir. Karayolu ile seyahat, insan hayatına büyük bir kolaylık ve rahatlık, hedef noktaya süratli ulaşmayı getirmiştir. Karayolu ile ticaret, eşyanın naklinde çabukluk, ucuzluk ve ulaştırma hizmetlerinde eşitlik sağlamıştır. Ancak karayolu taşımacılığında bütün bu yararların yanında, trafik kazaları da meydana gelebilmektedir. Trafik kazaları günümüzde dünyada ve Türkiye’de karayolu trafik güvenliği alanında çok önemli bir problem olarak algılanmaktadır. Trafik kazaları, sürücü, taşıt ve yol unsurlarının etkileşimindeki bozulmalardan ve eksiklerden meydana gelmektedir. Bu bozulmalar ve eksikliklerle meydana gelen trafik kazaları trafik güvenliğini tehdit etmektedir. Herhangi bir nedenle meydana gelebilen trafik kazaları; taşıtlarla karayolu üzerinde gerçekleştiğinden öncelikle bu kazaların önlenmesi, önlenememesi durumunda da kaza sonucu her türlü kaybın asgari düzeye indirilmesi gerekmektedir. Bunun için kamu politikası kararlarının alındığı ve uygulandığı görülmektedir.

#### **3.5.1. Trafik Güvenliği ve Trafik Kazası Olgusu**

Karayolu ulaşımı ile insan ve yük taşımacılığı daha hızlı ve daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebildiğinden toplumların ekonomik ve sosyal gelişimleri gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Bu büyük yararlarına rağmen karayolu ulaşımında motorlu taşıtların artan kullanımı, karayolu üzerinde can ve mal kaybını da beraberinde getirmiştir. İstanbul’da İtalyan elçiliğinde görevli Frederica Rasi isimli memurun kullandığı otomobil ile Şişli Camii yakınında İdris isimli bir kişiye çarpıp onu öldürmesiyle Türkiye’de meydana gelen ilk ölümlü trafik kazasından (Wikipedia, 2014) beri binlerce insan trafik kazalarında doğrudan ya da dolaylı şekillerde etkilenmiş ve halen de etkilenmektedir. Burada sadece Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerinde 1990-2012 yıllarındaki 116211 ölüm meydana geldiğini göz önüne almak durumun ağırlığını göstermektedir (TÜİK, 2013). Günümüzde

trafik güvenliği alanında karşılaşılan en ciddi problem trafik kazalarıdır. Problemin doğurduğu sonuçlar itibariyle trafik kazaları toplumun her kesimini etkilemekte, ölümlere, yaralanmalara, sakatlıklara ve maddi kayıplara neden olmaktadır.

Trafiğin sürücü, taşıt ve çevre (yol ve diğer çevresel unsurlar) faktörlerinin ancak doğru etkileşimi ile trafik güvenliği temel ilkeleri olan insan ve eşyanın güvenli, ekonomik, konforlu ve hızlı taşınması gerçekleştirilebilir (Durna, 2012:43). Ancak bu beklenen doğru etkileşimin her zaman ve her yerde gerçekleşemediği görülmektedir. Birçok kaza istatistik tabloları ve raporlar trafiğe ait sürücü, taşıt ve çevre faktörlerinin doğru etkileşiminin gerçekleşmediğine ve bu faktörlerdeki sorunlara parmak basmaktadır (TÜİK: Kaza İstatistikleri-2011, Dünya Sağlık Örgütü: Karayolu Güvenliği Küresel Durum Raporu-2013 ve Avrupa Çevre ve Sağlık Bilgi Sistemi-2009, Uluslararası Trafik Güvenliği Veri ve Analiz Grubu: Karayolu Güvenliği Faaliyet Raporu-2013).

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) 182 ülkeden aldığı verilere dayanarak hazırladığı 2013 tarihli *Karayolu Güvenliği Küresel Durum Raporu*'nda; trafik kazalarının bütün dünyada en ciddi sorun olduğu ve bu kazaların yol açtığı ölümlerin tüm ölüm oranlarının %2,1'ini oluşturduğu belirtilmiştir. Yine aynı raporda, trafik kazalarında 2007 yılında 1,24 milyon insanın öldüğü, 50 milyon insanın yaralandığı ve özellikle 16-29 yaş grubundaki gençlerin ölüm nedenleri arasında trafik kazalarının önemli bir yere sahip olduğu açıkça görülmektedir. Dikkate değer bir diğer konu ise, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ile meydana gelen trafik kazalarının sayısı ve trafik kazalarının yol açtığı ölüm ve yaralanma oranlarının birbiriyle ters orantılı olduğunun görülmesidir. Trafik kazalarının neden olduğu ölümlerin %80'i az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde meydana gelmektedir (DSÖ, 2013). Bu rapora göre ABD'de yaşanan 10000 trafik kazası 66 kişinin ölümüne yol açmışken, aynı sayıda trafik kazası Kenya'da 1786, Vietnam'da ise 3181 kişinin ölümüne neden olmuştur (Short ve Pinet-Peralta, 2010:41). Oysa Türkiye'de 2012 yılında 10000 trafik kazası sonucunda 244 kişinin yaşamını yitirmiştir (TÜİK, 2013).

Trafik kazalarının neden olduğu ölüm oranları gelişmiş ülkelerde son 20 yılda düşme eğilimi gösterse de kazalar, ölümle beraber yaralanma ve sakatlanmaların önemli bir nedeni olmaya devam etmektedir. DSÖ'ye bağlı *Avrupa Çevre ve Sağlık*

*Bilgi Sistemi* (ENHIS) verilerine göre trafik kazaları, Avrupa’da 0-24 yaş arası çocuk ve gençlerde ölüm nedenleri arasında 3. sırada gelmektedir. Avrupa’da sadece bu yaş grubunda trafik kazaları sonucunda meydana gelen ölüm ve yaralanmaların yıllık maliyetinin 38 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (ENHIS, 2009).

TÜİK verilerine göre 2012 yılında Türkiye’de 17033413 kayıtlı motorlu taşıt bulunurken 153552 ölümlü ve yaralanmalı trafik kazası meydana gelmiş ve bu trafik kazalarında 3750 kişi ölmüş ve 268079 kişi de yaralanmıştır (TÜİK, 2013). Türkiye’ye ait trafik kaza istatistiklerine ait bilgiler uluslararası standartlarla uyumludur, ancak trafik kazasında yaralananların 30 gün süreyle takibine ilişkin istatistikler derlenemediğinden kazada ölenlerin sayısı sadece trafik zabıtasının olay yerinde kayıt altına aldığı sayılardır (TÜİK-rip, 2012:91). Kayıtlara geçmeyen ölümler de dikkate alındığında Türkiye’de her yıl yaklaşık 10.000 kişinin trafik kazalarında öldüğü tahmin edilmektedir (Çetinoğlu vd., 2007:2). İstatistiklerdeki bu eksikliğin giderilmesine yönelik Emniyet Genel Müdürlüğü Trafik Hizmetleri Başkanlığı trafik kazası ölüm verilerini *kaza sonrası 30 günlük süre* dikkate alınarak 01.01.2013 tarihinden itibaren toplamaya başlamıştır (KTG, 2013).

Türkiye’de araç sahibi oranı ile trafikte kat edilen yol uzunluğu oranları gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında az olmasına karşın trafik kazalarında ölüm oranları daha yüksektir (Ozan vd., 2010: 325). Uluslararası Karayolu Trafik ve Kaza Veritabanı’na (IRTAD)ait *Karayolu Güvenliği Faaliyet Raporu-2013*’e göre 100000 araç başına ölüm oranı ABD’de 12,5 kişi, Almanya’da 8 kişi ve Japonya’da 7 kişi (IRTAD, 2013) olarak rapor edilmesine karşılık Türkiye’de 2012 yılı için 100000 araç başına 22 ölüm gerçekleşmiştir (TÜİK, 2013).

Sigorta şirketlerinin trafik kazalarına bağlı hasar ödemeleri dikkate alındığında trafik kazalarının yıllık maliyetinin her geçen gün artış gösterdiği vurgulanmaktadır (Sayıştay, 2008). Bunların yanında trafik kazalarında yaralananların %30 oranında işgücü yeterliliklerini kaybettikleri de görülmektedir (Eşiyok vd., 2005:1333). Oluşan bu ağır tablonun yanında kazalara karışanlarda ve kazazede yakınlarında sosyal ve psikolojik yıkımlar da görülmektedir (Saplıoğlu ve Karaşahin, 2006:323). Trafik kazalarında yakınlarını kaybedenlerin ve kazalarda



sakat kalanların %40'ının intihar girişiminde bulunduğu ve bu kişilerin uyuşturucuya başlama eğiliminde olduğu da rapor edilmektedir (Bingöl, 1999).

### **3.5.2. Trafik Kazalarının Önlenmesine Yönelik Tedbirler**

Karayollarındaki ölüm ve yaralanmalar, yetişmiş insan gücü kaybı, maddi hasar, yaralıların tedavi maliyetleri, yaşamını engelli olarak sürdürmek durumunda kalanlar, yok olan ve parçalanmış aileler ve ülke servetinin yok oluşu gibi trafik kazalarının yol açtığı ekonomik ve sosyal sorunlar nedeniyle trafik güvenliği kapsamında tedbirler alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Trafik kazalarının önlenmesi ve daha iyi bir trafik düzeninin sağlanması için dünyadaki ülkelerin Engineering (Mühendislik), Education (Eğitim), Enforcement (Mevzuat ve Denetim), Emergency (Acil Yardım ve Kurtarma) kelimelerinden oluşan 4 E ile ifade edilen tedbirler aldıkları görülmektedir. İlk üç E kaza olmadan yapılacak faaliyetleri, dördüncü E kaza olduktan sonra zararın azaltılmasına yönelik tedbirleri ifade etmektedir (Işıldar, 2013; Engin ve Kaya, 2004:43);

1-Traffic Engineering (Trafik Mühendisliği): Araçların daha güvenli ve donanımlı üretilmesini, yolların ve yol bölümlerinin daha güvenli inşası ve düzenli olarak yapılan bakımları, trafik ışıklarını ve trafik işaretlerini kapsayan tedbirlerdir.

2-Traffic Education (Trafik Eğitimi): Sürücülerin, yayaların, yolcuların, çocukların ve bütün halkın trafik bilgisini artırmayı hedefleyen eğitimle ilgili tedbirlerdir (Sürücü kursları, okullardaki eğitim ve trafik güvenliği kampanyaları).

3-Traffic Enforcement (Trafik Mevzuatı ve Denetimi): Trafik güvenliğini geliştirici ve uygulanabilir yasal düzenlemelerinin yenilenmesini, iyileştirilmesini ve bununla birlikte kural ihlallerini önlemeye yönelik dürüst, sık ve teknoloji destekli trafik kontrollerinin etkinleştirilmesini hedefleyen tedbirlerdir.

4-Traffic Emergency (Trafik Kazası Sonrası Acil Yardım ve Kurtarma): İlk yardım ve acil yardım ile ilgili tıbbi faaliyetlerin süratli ve kaliteli olarak gerçekleşmesini amaçlayan tedbirlerin tamamıdır.

Trafik kazalarının önlenmesi için uygulanan 4 E'nin tamamı gerekli olup, tedbirler eş zamanlı ve bütüncül olarak alınması gerekmektedir. Nasıl ki, bir orkestrada tüm enstrümanlar gereği gibi eş zamanlı çalındığında iyi müzik ortaya

çıkarsa, mühendislik, eğitim ve denetim faaliyetleri gereği gibi eş zamanlı yapıldığında trafik güvenliği de daha iyi sağlanabilmektedir (Işıldar, 2013).

### 3.5.3. Trafik Güvenliğinde Trafiğin Denetlenmesi ve Trafik Polisi

Karayolları üzerinde bir trafik kazası meydana geldiğinde, bu kazanın oluşumundaki sorumluluk açısından şunlar belirtilmektedir: Kazanın oluşumunda yol kullanıcısı olarak sürücünün, yolcunun veya yayanın sorumluluğu bulunabilmektedir. Bununla beraber sürücünün kullandığı aracın tasarımı, gidilen yolun veya yol ağlarının tasarımı, kentin veya kırsalın planı, trafiğin denetlenmesi ve acil yardım gibi trafik güvenliğindeki diğer sorumluluklar sürücünün sorumluluklarından daha az önemli değildir. Bu kapsamda kazaların meydana gelmesinin engellenmesi veya önlenmesi için trafik denetiminin önemi üzerinde daha fazla durulmaktadır.

Trafik kazalarının nedenleri genellikle insan, taşıt ve çevre (yol ve diğer çevresel unsurlar) faktörlerinin etkileşimi ile açıklanmaktadır. Ancak kazalardaki *insan faktörünün* oynadığı önemli rol nedeniyle, trafik güvenliğinin sağlanmasında ve sürdürülebilir bir trafik kültürünün oluşturulmasında insana yönelik trafik denetimlerinin önemi gittikçe artmaktadır. Trafik güvenliği kültürünün geliştirilmesi temelde, yol kullanıcı davranışlarının trafik güvenliği gereklerine göre değiştirilmesine ve trafik güvenliğinin sürdürülebilirliğini garanti altına alan trafik güvenliğinin bir yurttaşlık ve bir yaşam hakkı olarak algılanmasının ve talep edilmesinin sağlanmasına bağlıdır. Bunların toplum bireylerince benimsenmesi etkili denetim ve müdahale yöntemleriyle desteklenen uygulamalı ve yaygın bir eğitim ve doğru ulaşım politikalarıyla mümkündür (Sümer, 2002:33).

Karayollarında trafik denetimleri trafik kazalarını engellemek için en sık ve en yaygın kullanılan ve en çok yatırım yapılan önlem türüdür (Delice, 2012:29). Trafik denetimlerinin amacı trafik kurallarına uyulmasını sağlayarak trafik kural ihlallerinin ve hatalarının oluşmasını önlemek ve kazaların oluşmasını engellemektir. Türkiye’de, *Karayolları İyileştirme ve Trafik Güvenliği* kapsamında yapılan araştırmalarda, güvenli bir karayolu ulaşımı sağlanabilmesi için denetimlerin etkili olduğu ve artırılması gerektiği rapor edilmiştir (Delice, 2012:32).

Teorik olarak trafik kurallarına tamamen uyulmasının karayollarında meydana gelen kazaları %50 oranında azaltabileceği tahmin edilmiştir (ETSC, 1999:5). Etkin trafik denetimleriyle alkolün etkisinde araç kullanma sonucu meydana gelen kazalarda %38 oranında ve hıza bağlı kazalarda %17 oranında azalma meydana geldiği görülmektedir (Zaidel, 2002:4). Ayrıca trafik kazalarını etkileyen faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla düzenlenen bir çalışmada; eğitimin önemi %35 bulunurken trafiğin yönetim ve denetiminin önemi %25 ile ikinci sırada tespit edilmiştir (Uyar ve diğerleri, 2003:67). Bu %25 oranına göre, Türkiye’de 2012 yılında meydana gelen 153552 ölümlü ve yaralanmalı trafik kazalarından 38388 kazanın önlenebileceği, ölen 3750 kişiden, 937 kişinin halen yaşamasının sağlanabileceği ve yaralanan 268079 kişiden 67019 yaralanmayacağı anlamına gelmekte olup, denetimin önemini gözler önüne sermektedir.

Trafik denetimleri trafik kazalarını önlemek, engellemek ve azaltmak için kullanılan bir trafik polisi yöntemidir. Trafik güvenliği kurallarının uygulanmasını sağlayıcısı olarak trafik polisinin denetim yapmak suretiyle trafik kural ihlalleri üzerindeki etkisi açıktır. Sürücüler üzerinde etkili ve caydırıcı olmasını sağlayacak ve kazaların meydana gelmesini engelleyecek bir trafik denetiminin ilkeleri aşağıdaki gibidir (Biçen, 1999:92-95, Delice, 2012:38-41);

1-Etkin bir denetimin sıklığı ve yoğunluğu yüksek olmalıdır.

2-Denetimler sürücünün *yakalanma riski duygusunu* artırmalı, her an yakalanabileceği korkusu uyandırmalıdır.

3-Trafik cezalarının sıklıkla ve sistematik olarak uygulanarak trafik ihlali yapanlar yakalanmalıdır.

4-Sürücüler tescil plakalarına uygulanan trafik cezalarından en kısa zamanda haberdar edilmelidir ki, kural ihlalini bir daha yapmalarını önlesin.

5-Denetimler hem sabit ve değişik kontrol noktalarında ve hem de seyir halinde yapılmalıdır.

6-Hem resmi araçlar ile hem de sivil araçlar ile denetimler sürdürülmelidir.

7-Denetimler trafik kazalarının sıklıkla yaşandığı kara noktalara ve trafik kazalarının nedenlerine odaklanarak sürdürülmelidir.

8-Kamuoyu sürekli bilgilendirilmeli ve toplumsal farkındalık artırılmalıdır.

Trafik denetim ilkeleri ışığında 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu'na göre denetimden sorumlu trafik polisinin ana görevi yol kullanıcılarının kurallara ve trafik yönetimi planlarına tam ve kesin uyumu sağlamaktır. Ayrıca çalışma ve araç sürme sürelerini, taşıtların güvenli seyrini, güvensiz ve aşırı yüklemeyi, tehlikeli madde taşınması gibi trafik akımını, taşıtların teknik ve fiziki güvenliğini, taşıtlarda bulunması gerekli güvenlik malzemeleri gibi donanımlarını, sürücü belgesi, sigorta, taşıt belgeleri, yük ve çalışma belgeleri gibi belgelerini de denetlemektir.

Bununla birlikte sürekli, nesnel ve etkili olarak sürdürülmesi gereken denetimlerde sadece sürücü davranışları hedeflenmemekte, bunun yanında kaza oluşumuna etki etmesi nedeniyle yol, araç ve diğer çevresel şartların da göz önünde bulundurulması gerektiği açıktır (Sümer, 2002: 4). Kaza durumunda doğru ve tam saptama, hasarın doğru belirlenmesi ve belgelenmesi gerekmektedir. Bütün bu görevleri yapacak trafik polislerinin oldukça iyi seçilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Trafik güvenliğinin sağlanmasına yönelik bu görevlerin çokluğu ve karmaşıklığı ile trafik kazalarının ekonomik ve sosyal maliyetleri trafik denetimleri üzerinde daha çok durulmasının gerektirmektedir. Bu önemli görevin hakkıyla yerine getirilebilmesi ve etkin şekilde sürdürebilmesi de ancak nitelikli personelle mümkün olacaktır. Sorun, böyle nitelikli personelin nereden ve nasıl bulunacağı ve bulunanlar arasından gerekli niteliklere sahip personelin nasıl seçileceğidir.

Bu araştırmanın konusu, sonuçları ağır ve çözümü bir o kadar acil olan trafik kazalarını önleyecek veya engelleyecek, bu mümkün olmazsa en azından azaltacak *Trafiğin Denetimi*'nin etkinleştirilmesi ve sürdürülmesi için denetimle görevli trafik polisinin istihdamında seçim sürecinin incelenmesidir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TRAFİK POLİSİ SEÇİM SÜRECİ AÇISINDAN İZMİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

#### 4.1. İZMİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE TRAFİK POLİSİNİN SEÇİM SÜRECİ

Araştırmada İzmir İl Emniyet Müdürlüğü'ndeki trafik tescil, trafik denetleme ve bölge trafik denetleme şube müdürlüklerinde 2013 Haziran itibariyle görevli yaklaşık 800 trafik polisinin, trafik polisi adayları arasından seçilirken ildeki görevli üst düzey yönetici müdürlerin nelere dikkat ettikleri, seçimi nasıl algıladıkları ve seçimdeki hedefleri incelenmiştir.

**Tablo 4.1:** İzmir ile ilgili Trafik Bilgileri

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| Nüfusu                          | 4.113.073 |
| Nüfus Artış Hızı                | % 12,7    |
| Net Göç Hızı                    | % 3,5     |
| Kayıtlı Taşıt Sayısı            | 1.141.718 |
| Trafik Kazası Sayısı            | 9.687     |
| Trafik Kazasında Ölü Sayısı     | 134       |
| Trafik Kazasında Yararlı Sayısı | 13.967    |

**Kaynak:** TÜİK, (2014).

Şekil 4.1. İzmir'in yoğun bir trafiğe sahip olduğunu ve görevli trafik polislerinin etkili bir denetlemede bulunması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle de denetimle görevli trafik polislerinin seçiminde seçici pozisyonundaki yöneticilerinin seçim sürecine bakış açıları araştırmanın alanı olarak seçilmiştir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu bölümde araştırma kapsamında incelenen İzmir İl Emniyet Müdürlüğü örgüt yapısı içerisinde trafik branşına seçilen polislerin seçiminde ne tür bir yol izlendiği ve seçim sürecinin nasıl işlediği ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Bu araştırma İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde görevli üst düzey yönetici müdürlerinin trafik polisi seçimi ile ilgili düşüncelerinin öğrenilmesi, trafik polisi seçimi anlayışlarının analiz edilmesi ve elde edilen sonuçlar ile trafiğin denetiminin

daha sağlıklı yapılması için doğru personele ulaşma ve onları görevlendirme yolunun gösterilmesi amacıyla yapılmıştır.

#### **4.1.2. Araştırmanın Dizaynı**

Bu araştırma İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde trafiğin denetimi için görevlendirilecek polislerin seçiminde üst düzey yönetici müdürlerin seçime yönelik ne tür hazırlık yaptıkları, personel seçim sürecinden ne anladıkları, seçimde neleri göz önünde bulundurdıkları, seçim yoluyla hangi amaçlara ulaşmak istedikleri ve seçim sürecinde karşılaştıkları zorluklar araştırılarak trafik polisinin seçimi olgusu derinlemesine inceleme amacı gütmektedir. Bu nedenle çalışma tekniği olarak nitel bir dizayn seçilmiştir. Nitel çalışma tekniği bir olgunun rakamlara dayanmadan detaylı ve derinlemesine incelenmesi için en uygun teknik olarak nitelendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000:19). Ayrıca nitel çalışma tekniği; hakkında az bilgiye sahip olunan ancak sonuçları tecrübe ediliyor olan olguların arka planlarında yatan gerçekleri açığa çıkarmak için uygun bir araştırma tekniğidir (Seyidoğlu, 2009:34). Trafik denetim eksikliklerinin kaza sayılarını artırdığı ve etkili denetimlerin kazalara neden olan sürücü kusurlarını engellediği artık kabul edilmektedir. Ancak bu alanda görevli trafik polislerinin seçim süreci merak konusudur. Trafik denetimi ile görevlendirilen trafik polislerinin üst düzey yönetici müdürler tarafından nasıl seçildiğini ve seçim süreçlerinin nasıl geliştiğini, personel seçiminde etkili olan faktörlerin neler olduğunu, seçim sürecindeki yöneticilerin davranışlarına neden olan etkenleri ve bunların davranışları nasıl etkilediğini öğrenmek için nitel çalışma tekniği kullanılmıştır.

#### **4.1.3. Örneklem**

Araştırma, trafik denetiminde görevli trafik polislerinin üst düzey yönetici müdürler tarafından nasıl seçildiği ve bunların trafik polisini seçerken nelere dikkat ettiklerini öğrenmeyi amaçladığı için İzmir ilinde trafik polislerinin seçiminde görev alan personelden sorumlu emniyet müdür yardımcısı ve trafikten sorumlu emniyet müdür yardımcısı ile personel, trafik tescil, trafik denetleme ve bölge trafik denetleme şube müdürleri örneklem için hedeflenmiştir. Bu bir amaçlı örnekleme metodudur ve nitel araştırmalarda genellikle bu metot tercih edilmektedir. Ayrıca bu metot, olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme metodudur (Böke, 2009:125).

Bu kriterler çerçevesinde kendileriyle görüşülenler, İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde yöneticilik görevi alan ve halen emniyet müdürü rütbesindeki üst düzey yönetici müdürlerden seçilmiştir. Bu seçimdeki amaç trafik polisi seçim sürecini, trafik polisi seçiminde bizzat görev almış polis yöneticilerinin kendi ağızlarından öğrenmek gayretidir. Görüşülen yöneticilerin bir kısmını araştırmacı tanımaktadır ama diğerlerine ulaşmak için sıklıkla aracılar kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda aracı kullanılması hem görüşülenlere daha kolay ulaşma hem de görüşülen ile araştırmacıyı tanıştırap ilk tanışıklığın soğukluğunu kırma olanağı vermektedir (Böke, 2009:129). Bu aracılar katılımcı olarak seçilen görüşülenlerin devre arkadaşları veya beraber çalışmış emniyet müdürleridir.

Araştırma kapsamında yapılan yüz yüze görüşmeler için yukarıda belirtilen ölçütlerde 10 kişiye ulaşılmıştır. Görüşülenlere ait demografik bilgiler araştırmanın bulguları kısmında (bakınız: 4.2.1.) verilmektedir.

#### **4.1.4. Veri Toplama ve Yönetimi**

Araştırmanın amacına uygun olarak ve nitel bir araştırmanın karakteristiği olarak görüşülenlerden veri toplamak için yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Detaylı ancak sadece istenilen verilerin toplanabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak önceden belirlenmiş yedi adet açık uçlu soru (bakınız: EKLER) her bir görüşülene yöneltilmiştir. Soruların açık ve anlaşılabilir olmasına, fakat yönlendirici olmamasına dikkat edilmiştir. Yedi soruya ilave olarak gerekli olduğu zaman görüşülenin verdiği cevabı daha açık hale getirmesi için *bununla ne demek istediniz? veya cevabınızı biraz daha açar mısınız?* gibi açıklayıcı sorular yöneltilmiştir.

Görüşmeler 2013 yılı Haziran ayı içerisinde gerçekleştirildi. Görüşme başlatılmadan önce ET'deki trafik polisi seçiminin daha nitelikli yapılması sonucunu vereceği umulan soruları görüşülenlerin samimi şekilde yanıtlayacaklarına olan inanç belirtilerek katkı ve destekleri için peşinen teşekkür edildi. Görüşmeler her bir görüşülen ile bir kez ve yüz yüze olmak üzere genellikle onların kendi makam odalarında veya yazlıklarında veya sakin bir pastanede yapıldı. Amaca uygun bir görüşme yapabilmek ve daha güvenilir veriler elde etmek için görüşmeler

görüşülenlerin en müsait oldukları zaman dilimlerinde yapıldı. Görüşmeler samimi bir ortamda ortalama bir (1) saat sürdü. Her bir görüşmeye sadece araştırmacının kendisi katıldı, hem görüşme sorularını yöneltti hem de görüşülenin sözlerini yazılı olarak kaydetti. Görüşülenlerin düşünce ve duygularına ulaşılacak istenmesi nedeniyle söylenenlerin ses kaydı yapılmadı. Görüşme sonrası kendilerine katkılarından dolayı teşekkür edildi.

#### **4.1.5. Veri Analizi**

Görüşülenlerin söylediklerinden elde edilen veriler hemen analiz edilmeye başlandı. Veri kodlaması yapabilmek ve verileri sınıflandırabilmek için görüşme notları tekrar tekrar incelendi. Analiz için görüşülenler; *Yanıtlayıcı 1*, *Yanıtlayıcı 2*, vb. şekilde isimlendirildi. Onların verdikleri bilgiler doğrultusunda ve araştırmanın amacına uygun olarak veriler ana konu başlıklar belirlenerek kodlandı. Bu araştırmanın kapsamına girmeyen veriler ayıklandı. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra araştırmanın sonuçlarının yazılmasına başlandı.

#### **4.1.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Sınırlılıkları**

Nitel çalışmalar yapıları gereği nicel çalışmalardan daha öznelirler. Çünkü nitel çalışmalarda araştırmacılar görüşülenlerle ve çalışma ortamı ile doğrudan irtibat kurmakta ve daha çok kişisel ilişkide bulunmaktadır. Nitel çalışmaların bu özelliği böyle çalışmaları bazı açılardan daha kırılgan yapmaktadır. Bu nedenle hazırlanan bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları olduğu baştan kabul edilmektedir.

Öncelikle, bu çalışmada nitel çalışmalarda kullanılabilecek üç veri toplama tekniğinden sadece *yüz yüze görüşme* tekniği kullanıldı. Gözlem ve İçerik İncelemesi teknikleri kullanılmadı. Üç tekniğin beraber kullanıldığı nitel çalışmalar daha güvenilir kabul edilmektedir (Demir, 2009:290). İkincisi; araştırmacı da görüşülenler gibi ET bünyesinde çalışmaktadır. Bu bir sınırlılık olarak görülmekle birlikte aynı zamanda araştırmanın öznelliğini artıran dolayısıyla nesnellikten uzaklaşılacak bir unsur olarak kabul edilebilir olduğu değerlendirilmektedir. Bu sınırlılık beraberinde bir avantajı da barındırmaktadır. Araştırmacının ET bünyesinde çalışıyor olması görüşülenlere daha kolay ulaşmayı sağladığı ve kendileriyle daha samimi olarak görüşme olanağı elde edildiği için bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Üçüncüsü;



görüşmeler genellikle görüşülenlerin makam odalarında yapıldı. Dolayısıyla görüşmeler çalışma ortamındaki zorunlu işler olan evrak işleri veya cevaplandırılması gereken telefonlar gibi nedenlerle sık sık kesintilere uğradı. Bu kesintiler görüşülenlerin görüşmeye tekrar yoğunlaşmasını etkilediği için bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Dördüncüsü; nitel çalışmaların sonuçlarının genellenebilmesi sorunudur. Bu araştırmanın sonuçlarını Türkiye'nin diğer illerindeki trafik polisi seçme sürecinde görev alan diğer yönetici müdürlerine genellemek doğru olmaz. Genelleme yerine araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak Türkiye'de uygulanan trafik polisi seçimi hakkında fikir verebilir.

Sayılan bu dört sınırlılığın etkilerini azaltmak ve çalışmayı daha güvenilir yapmak için bu araştırmada bir kısım metotlar takip edildi. Öncelikle, açıklayıcı anlatım tekniği kullanılarak araştırmanın her aşaması çalışmada açıklandı. Bununla araştırmanın okuyucular tarafından tam olarak anlaşılması amaçlandı. Nitel araştırmalarda çalışma aşamalarının açıklıkla anlatılmasının araştırmanın güvenilirliğini artırdığı kabul edilmektedir (Rossman ve Rallis, 2003:289). Bunun için dizayn, örneklem, görüşme ve analiz işlemlerinin aşamaları dördüncü bölümde ayrıntılı olarak aktarıldı. İkincisi; görüşmeler sırasında yanıtlayıcıların söyledikleri hem ayrıntılı hem de olduğu gibi not edildi. Her bir görüşmeye sadece araştırmacının kendisi katıldı, hem görüşme sorularını yöneltti hem de yanıtlayıcının sözlerini yazılı olarak kayıt etti. Görüşülenlerin söyledikleri eksiksiz ve doğru olarak not edilmiş olması bu araştırmanın güvenilirliğini artıran bir başka unsur olarak değerlendirilmektedir. Üçüncüsü; nitel araştırmalarda metodolojinin ve sonuçlarının başka bir akademisyen tarafından da değerlendirilmesi güvenilirliği artıran bir etken olarak kabul edilmektedir (Rossman ve Rallis, 2003:188). Bu araştırmanın da güvenilirliğini artırmak için metodoloji ve sonuçlar başka iki araştırmacıdan incelenmesi ve değerlendirilmesi istendi ve alınan geri bildirimler çalışmayı geliştirmek için kullanıldı. Dördüncüsü; bu araştırmada amaçlı ve olasılığa dayalı olmayan bir örneklem metodunu kullanılmasına rağmen yeterli sayıda görüşülene ulaşılmıştır. İzmir'de son yıllarda trafik polislerinin seçiminde görev alan personelden sorumlu emniyet müdür yardımcıları ve trafikten sorumlu emniyet müdür yardımcıları ile personel, trafik tescil, trafik denetleme ve bölge trafik denetleme şube müdürlerinin çoğunluğuyla görüşülmüş olması örneklemenin yeterli

oluşunu anlatmaktadır. Bu yeterli görüşülen sayısı araştırmanın güvenilirliğini artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Böke, 2009:133). Beşinci olarak; nitel araştırmada örneklem olarak kendileriyle görüşülenlerin trafik polisinin seçiminde görev almış olmaları araştırmanın güvenilirliğini güçlendiren bir husus olarak görülmektedir. Buradaki beş metodun araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için yeterli olduğu varsayılmaktadır.

#### **4.1.7. Araştırmanın Etik Unsurları**

Araştırmalarda ortaya çıkacak bilimsel bilgiler için etik ilkeler dışına çıkılırsa bilim yazını usulsüz yollarla elde edilmiş, muhtemelen yanlış veya eksik, sonuç itibarıyla amacına hizmet edeceği şüpheli bilgi ile beslenmiş ve ilgili tarafların tamamının ya da bir kısmının değişik zararlara uğraması ve mağdur olması söz konusudur. Bilim gerçeğin peşindedir, gerçeğe tutulan aydınlatıcı ışıktır. Bilimle uğraşmak bu bakımdan sorumluluktur ve belli prensipler çerçevesinde hareket etmeyi gerektirir. Bundan dolayı bu araştırma nitel çalışmalarda gerekli etik unsurlarını sağlamayı hedeflemiştir. Bunun için şunlar gerçekleştirilmiştir; öncelikle görüşme öncesinde görüşülenlere araştırma ve onun amacı hakkında bilgi verildi, araştırmaya katılmanın gönüllü olduğu, kendilerinin gerçek isimlerinin araştırma içinde geçmeyeceği ve katılanların tespit edilememesi için kendileri hakkında belirleyici bilgilerin araştırmada belirtilmeyeceği güvencesi verildi. Bunlara ilave olarak araştırma içerisinde görüşülenler *Yanıtlayıcı 1*, *Yanıtlayıcı 2* vb. gibi isimlendirildi ve gerçek isimleri kullanılmadı. Görüşülenlerin kimlikleri tespit edilemesin diye kendilerinin trafik ve personel birimlerindeki görev yılları yazılmadı. Bu suretle araştırma boyunca katılımcıların kişilik haklarını korumak için gerekli özen gösterilmiştir.

#### **4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu araştırma, *Türkiye’de Trafik Denetiminde Görevlendirilecek Trafik Polislerini Üst Düzey Yönetici Müdürler Nasıl Seçiyor?* sorusunun cevabını bulmayı hedeflemektedir. Bu hedefe yönelik yanıtlayıcılara yöneltilen sorulardan alınan cevaplar ile ET’nin trafik polisini değerlendirişinin ve Türkiye’de çok ağır bir sorun olan trafik kazası olgusunda örgütün üzerine düşen sorumluluğunun bilincinde olarak trafik denetiminde doğru personelin bulunması ve bulunanlar arasından seçme işlevinin layıkıyla yapılıp yapılmadığının anlaşılması hedeflenmiştir.

Araştırma sonuçlarına ulaşmak için trafik polisi seçim süreçlerinde aktif görev almış ve İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde üst düzey yönetici müdürlük yapan emniyet müdürlerinden yüz yüze derinlemesine görüşme tekniği ile görüş ve düşünceleri elde edildi. Yanıtlayıcıların görüşlerini sistematik olarak öğrenebilmek için önceden hazırlanmış yedi görüşme sorusu aynı sıra ile kendilerine yöneltildi. Kendilerinin bu sorulara verdiği cevaplar analiz edildikten sonra bir konu bütünlüğü içinde gruplanıp sunuldu.

Bu bölümde ilk olarak görüşülenleri tanımak için demografik bilgileri aktarılacaktır. Devamında ise görüşme sorularının da akışına uygun olarak katılımcıların trafik polisinin seçim sürecine ilişkin görüşleri; personel bulma süreci uygulamaları, personel seçme süreci uygulamaları ve personel seçme sürecini etkileyen faktörler şeklinde üç başlık altında aktarılmıştır.

#### 4.2.1. Görüşülenlerin Karakteristiği

Araştırmada konuya uygun olarak 10 yanıtlayıcı ile görüşüldü. Görüşülenlere ait demografik bilgiler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 4.2:** Görüşülenlerin Karakteristikleri

| DEĞİŞKEN | N                      |    |
|----------|------------------------|----|
|          | YAŞ                    |    |
|          | 40-42                  | 2  |
|          | 43-45                  | 4  |
|          | 46-48                  | 3  |
|          | 49-51                  | -  |
|          | 52-54                  | 1  |
|          | CİNSİYET               |    |
|          | Bayan                  | -  |
|          | Bay                    | 10 |
|          | ÇALIŞMA DURUMU         |    |
|          | Çalışıyor              | 10 |
|          | Emekli                 | -  |
|          | EĞİTİM DURUMU          |    |
|          | Polis Akademisi        | 10 |
|          | Üniversite             | -  |
|          | MESLEKİ TECRÜBE        |    |
|          | 18-20                  | 4  |
|          | 21-23                  | 3  |
|          | 24-26                  | 2  |
|          | 27-29                  | 1  |
|          | BİRİMDE ÇALIŞMA SÜRESİ |    |
|          | 1-5                    | 4  |
|          | 6-10                   | 5  |
|          | 11-15                  | -  |
|          | 16-20                  | 1  |

N = 10

Buna göre görüşülenler sadece erkeklerden oluşmaktadır. Görüşülenlerin yaş ortalaması 45,1'dir. En genç görüşülen 42 yaşında iken en yaşlı görüşülen 52 yaşındadır. Bununla beraber görüşülenlerin büyük çoğunluğu (%90) 42 ila 48 yaş aralığındadır. Görüşülenlerin tümü (%100) Polis Akademisi mezunudur. Polis Akademisi eğitiminin yanında bir görüşülen ayrıca farklı üniversiteden lisans diploması sahibidir. Görüşülenlerin tümü halen aktif olarak ET'de görev yapmaktadır. Bunlar arasından 7 görüşülen halen ya trafik ile ilgili birimde ya da personel biriminde üst düzey yönetici müdür olarak görev yapmaktadır. Görüşülenlerin ortalama hizmet süreleri yaklaşık 22 yıldır. En az hizmet süresi 19 yıl iken en fazla 29 yıldır. Bununla beraber görüşülenlerin büyük çoğunluğu 19 ila 25 yıl arası mesleki tecrübeye sahiptir. Görüşülenlerin araştırma kapsamındaki trafik ve personel birimlerindeki ortalama çalışma süreleri yaklaşık 7 yıldır. Bununla beraber görüşülenlerin büyük çoğunluğu 2 ila 10 yıl arası araştırma kapsamındaki birimlerde görev yapmaktadırlar. Görüşülenlerin araştırma kapsamında personelden sorumlu emniyet müdür yardımcıları ve trafikten sorumlu emniyet müdür yardımcıları ile personel, trafik tescil, trafik denetleme ve bölge trafik denetleme şube müdürlüklerinde 2 ila 19 yıl arası ve 7,3 yıl ortalamaıyla görev yapmış olmaları üst düzey yönetici müdürlerin trafik polisi seçimindeki alışkanlıklarını, seçime hazırlık çalışmalarını, seçimi nasıl algıladıklarını, seçimle ulaşmak istedikleri hedefleri ve seçim aşamasında karşılaştıkları zorlukları görmek ve konuyu bir bütün olarak analiz ederek anlamak için önemli kabul edilmektedir.

#### **4.2.2. Trafik Branşı İçin Personel Bulma Süreci Uygulamaları**

İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde trafik polisi bulma sürecini daha iyi anlamak için görüşülenlere trafik denetimlerinde gereksinim duyulan trafik polisinin seçilmek üzere nasıl bulunduğu sorulmuştur. Yanıtlayıcıların tümü (%100) bu konu hakkında görüş bildirdiler. Bütün yanıtlayıcılar trafik denetimlerinde etkinliği ve sürekliliği sağlamak için kaliteli personelin görevlendirilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Yanıtlayıcılar personel bulmayı, trafik branşındaki açık pozisyonlar için uygun özelliğe ve birikime sahip polislerin belirlenmesi süreci olarak algılamaktadırlar. Ayrıca yanıtlayıcılar, trafik birimindeki personel planlamasına göre personel bulma, ya gelecekte doğacak trafik polisi gereksinimini şimdiden karşılanması durumunda

ya da işi bırakan personelden boşalan pozisyonlar olduğunda uygulanacağını belirtmektedirler. Yanıtlayıcıların personel bulma süreciyle ilgili olarak anlattıkları; trafik polisliği branşı için ilan ile duyuru yapılması ve trafik polisi seçimi için aday havuzu oluşturulması başlıkları altında bir araya getirilmiştir.

#### **4.2.2.1. Trafik Branşı İçin İlan İle Duyuru Yapılması**

Personel bulma aşamasının ileride yapılacak doğru personel seçiminin hazırlayıcısı olduğu ve iyi bir hazırlık ile trafik branşında gereksinim duyulan doğru personelin seçilebileceğini kabul eden görüşülenlere, nitelikli personelin başvurusunu sağlayacak, onlara konu hakkında bilgilendirici, ilgi çekici, doğru kişileri etkileyecek, geniş bir kitle tarafından okunabilecek ve yanlış kişilerin başvuru yapmasını caydırıcı özellikli bir ilanın yapılıp yapılmadığına dair soru yöneltilmiştir. Görüşülenlerin tümü soruyu cevapladılar. Ancak bütün yanıtlayıcılar trafik branşına personel bulmak için ilana gerek olmadığını, personel gereksinimin ilan olmaksızın giderildiğini açıklamışlardır. Ancak ilan konusuyla ilgili yanıtlayıcılara cevaplarını daha kapsamlı ve doğru olarak alabilmek için *bununla ne demek istediniz?* sorusu yöneltilmiştir. Yanıtlayıcılar genel olarak, gereksinim duyulan personel miktarı için şubeler arası iç yazışmaların yapıldığını ve ilgili birimlerin adayları tespit ettiklerini belirtmişlerdir. İzmir’de meydana gelen trafik kazalarının ekonomik ve sosyal maliyetinin göz ardı edilemeyeceğini, bunun için trafik denetimlerinin daha nitelikli yapılmasının tartışılmayacağını kabul eden yanıtlayıcılar, söyledikleriyle çelişir şekilde iyi bir personel bulma aracı olan açık pozisyonu ilan ile duyurmanın yararlarını bilmelerine rağmen kullanılmadığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak trafik branşı için ilan aracını kullanmanın ET’de yadırganacağına veya ilanın etkisinin görülemeyeceğine ve kullanılacak olsa bile istekli aday bulmayı sağlamayacağına inandıklarını belirtmişlerdir. Ancak, branşın cazip hale getirilmesinin ilanı anlamlı kılacağını ifade etmişlerdir.

İlan aracına yönelik soruyu Yanıtlayıcı 4 şöyle cevaplamıştır;

*İlana çıkabilmek için trafik polisliğinde çalışmak cazip hale getirilmiş olmalı, trafikçiliğin örgüt bünyesinde “çorbacı” olduklarına dair olumsuz imajı giderilmiş olmalı ve trafik polisliğinin de çalışanlar tarafından polis olarak algılanması sağlanmış olmalı. Yıllarca bu konuda çok olumlu adımlar atıldığını ne yazık ki görmedim.*

#### 4.2.2.2. Trafik Branşı İçin Başvuru Alınması

Etkin trafik polisi bulma sürecinin bir diğer aşaması personel seçiminde aralarından aranan niteliklere uyan ve branştaki diğer personelle uyum içinde çalışabilecek adayların başvurusunun alınmasıdır. Trafik polisliği için adayların başvurusunun alınıp alınmadığına yönelik soruyu 4 görüşülen cevaplamıştır. Soruyu cevaplayan yanıtlayıcıların etkili bir personel bulma sürecinin işletilmesinin şartları arasında istekli adayların başvurularının alınmasının gerekli oluşu üzerinde fikir birliğinde oldukları görülmüştür. Ancak yanıtlayıcılar, personel bulma sürecinde istekli adayların başvurusunun önemine karşın trafik polisliği için başvuru formu hazırlanmadığını, başvuru formunun dağıtılmadığını ve sanal ortamda da başvuru olanağının tanınmadığını açıklamışlardır. Yanıtlayıcılar başvuru olanağının tanınmasının bazı şartları olduğunu, bu şartların da branşın çalışmaya cazip görülmesinin ve özlük haklarının genişletilmesinin gerektiğini belirtmişlerdir.

İstekli adaylara başvuru olanağının sunulup sunulmadığına yönelik soruyu Yanıtlayıcı 1 vurgulayarak şöyle cevaplamıştır;

*Trafikte çalışacak kimseyi bulamıyoruz ki başvuru formu dağıtalım. Eskiden beri başvuru almadan çalışanların hem kişisel dosyalarına hem de hukuk işleri şubesinden hakkında soruşturma var mı baktığımızdan, gerekli ama alışmadığımız başvurulu bir personel bulma yolu bana işi uzatmak olarak görünüyor.*

Yanıtlayıcı 1, trafik polisliği için başvuru alınmasına alışılmadığı için işe uygun personelin, müdürlerin kendi tercihleriyle bulunduğunu, bunun daha kısa süreli bir personel bulma süreci sağladığını ifade etmiştir. Bunu söylemekle birlikte personel bulma sürecinde istekli adayların başvurusunun alınmasının gerekliliği konusuna itiraz etmediğini ve desteklediğini şöyle açıklamıştır;

*Başvuru mutlak olarak alınmasına diyeceğim bir şey olamaz, ancak trafik için kimse başvurmaz zaten!...*

Trafik polisliği için adaylardan başvuru alınması tekniğinin ihmal edilmesinin kendisine göre mantıklı bir açıklamasını yapan yanıtlayıcı 9 şunları söylemiştir;

*Şimdiye kadar bu işi başvurusuz götürdük, bundan sonra da başvurusuz götürürüz. Herhangi bir sorun doğmadı. Çok önemli bir şey olmadıkça sistemi değiştirmeyi gerekli görmüyorum.*

#### 4.2.2.3. Trafik Branşı Seçimi İçin Aday Havuzu Oluşturulması

Görüşülenler arasında 8 yanıtlayıcı, trafik denetiminde doğru trafik polislerinin görevlendirilebilmesi için nitelikli personelin başvurusunun sağlanması ve bu adaylardan oluşan bir aday havuzunun oluşturulmasının önemini ve gerekliliğini kabul etmişlerdir. Nitelikli adaylardan oluşan bir aday havuzu içinden doğru trafik polislerinin daha rahat seçilebileceğini ve böyle personelle gerçekleştirilecek trafik denetiminin daha etkin yapılabileceğini belirtmişlerdir. Ancak şu ana kadar personel bulma aşamasında isteklilerden oluşturulan bir aday havuzu tekniğinin trafik polisliği için uygulanmadığını ve personel tarafından tercih edilen bir branş olmaması nedeniyle gelecekte de uygulanmasının zor olacağını tahmin ettiklerini belirtmişlerdir. Doğru bir adım olarak kabul etmelerine karşın aday havuzunun oluşturulmasının kişisel adımlarla sağlanamayacağını onun yerine branş çalışanlarına ek tazminat veya ödüllendirme gibi yasal bazı tedbirlerle çözüm getirilmesinin bir zorunluluk olduğuna inanmaktadırlar.

Aday havuzu oluşturulması gerektiğini kabul eden Yanıtlayıcı 7, konuya ek olarak şunları ifade etmiştir;

*Her ne kadar doğru trafik polislerinin görevlendirilmesi trafik denetim hizmetlerinin başarısını etkileyecek önemde olsa da, İzmir emniyetinde diğer branşlar için uygulanan aday havuzu oluşturma adımı, konu trafik polisliği olunca nedense uygulanamıyor, çünkü aramızda trafik polisinin imajı çok iyi değil, hatta bazı polisler, trafik polisliğini polis olarak görmüyorlar bile ve kimi trafik polisleri trafik branşından ayrılmak için çok çeşitli yollar deniyorlar. Hatta branştan ayrılmak için milletvekilini aracı yapan bile var.*

Aday havuzu tekniğinin gereksiz olduğunu 2 görüşülen belirtmiştir. Bununla ilgili olarak trafik polisliğinin özel bir beceri veya yetenek isteyen bir görev olmadığını ve trafik polisliğine alınacak personelin genel niteliklere sahip olmasının yeterli olduğunu aktarmışlardır. Ayrıca nitelikli personelden oluşan bir aday havuzunun isteklilerden oluşturulmasının gerekmediğini, çünkü trafik polisliğine yerleştirilecek personelin, kişisel personel dosyasına bakarak seçmek aranan özellikli kişileri trafiğin iş gereklerine göre bulma kaygısı güdülerek yapıldığını söylemişlerdir. *Trafik Branş Yönergesi*'nde trafik branşı için değerlendirilecek aday için sadece sürücü belgesine sahip olmasını yeterli görülmesi, düşüncelerini destekleyen bir konu olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Bu konuda Yanıtlayıcı 2 çarpıcı olarak şunları söylemiştir;

*Trafik polisliği için aralarından seçileceği ve isteklilerden oluşan bir aday havuzu oluşturmak gerekmez. Böyle bir uygulama emniyetin diğer branşları için anlamlı olur, çünkü o branşların tercih edilmesi için kimi önlemler alınmıştır; ek tazminat gibi, ancak trafik polisliği branşı için böyle bir tercihte bulunulmamıştır. Dolayısıyla personelin personel dosyasına ve hukuk işleri şubesinden hakkında devam eden bir soruşturması olup olmadığına bakarım. Bunlar uygunsa, o personelin trafik polisliği için uygun olduğunu düşünürüm. Çünkü trafik polisliğini yapamayan, suçu önleyen ve suçla mücadele eden polisliği zaten yapamaz.*

Yanıtlayıcı 8 de, her ne kadar aday havuzu oluşturmanın gereksiz olduğunu belirtmiş olsa da, personel bulma sürecinde önemli bir aşama olan aday havuzunun oluşturulması konusunda yanlış anlamayı da önlemek için şunları eklemiştir;

*Yapılan “adama göre iş” değildir, mümkün olduğu kadar trafik polisliğinin iş gereklerine uygun personel görevlendirmeye çalışıyoruz, bu kesinlikle “yerleştirme” değildir, yani boşta olan adama bir yer bulmaya çalışmıyoruz. Örneğin; çıkar ilişkilerine girmeye eğilimli olan veya takım çalışmasına yatkın olmayan veya halkla birebir ilişkiye geçemeyen personel trafiğe uygun değildir. Böyle birini branşa almam ve varsa bile trafik hizmetlerinden çıkartılmasını sağlarım.*

#### **4.2.3. Trafik Branşı İçin Personel Seçme Süreci Uygulamaları**

Görüşmelerde yanıtlayıcılardan personel bulma süreci uygulamaları hakkındaki düşünceleri alındıktan sonra, personelin seçilme süreci ile ilgili değerlendirmeleri sorulmuştur. Seçme süreci uygulamalarını daha belirgin hale getirmek için özellikle iki konu hatırlatılmıştır; seçim ile ulaşmak istenen hedefler nelerdir ve trafik polisinin seçiminde adaylarda aranan nitelikler nelerdir.

İzmir Emniyet Müdürlüğü’nde trafik polisi seçme sürecini daha iyi anlamak için görüşülenlere trafik polisinin seçilmesine yönelik görüşleri soruldu. Görüşülenlerin tümü soruyu cevaplandırmıştır. Yanıtlayıcılar başarılı bir trafik denetiminin doğru trafik polisinin seçilmesine bağlı olduğu konusunda fikir birliği içerisinde oldukları görülmüştür. Yanıtlayıcıların bu bağlamdaki görüşleri trafik polisi seçiminde hedeflerin belirlendiği ve trafik polisinde genel niteliklerin arandığı başlıklarıyla anlatılacaktır.

##### **4.2.3.1. Trafik Polisi Seçiminde Hedef Belirleme**

İzmir Emniyet Müdürlüğü’ndeki üst düzey yönetici müdürlerinin trafik polisi seçimindeki hedeflerini ve amaçlarını anlayabilmek için yöneltile soruya 8



görüşülen cevap vermiştir. Yanıtlayıcıların tümü ağırlıklı olarak trafik polisinin seçiminde örgütsel hedefler üzerinde durmuşlardır ve ancak gerçekleştirilecek örgütsel hedeflerle başarının yakalanabileceğini belirtmişlerdir. Türkiye’de il ve ilçe sınırları dahilindeki trafik denetimi 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu ile anayasal olarak kamu idaresi olan ET’e devredilmiştir. Trafik güvenliğinde örgütsel olarak trafik kazalarının ekonomik ve sosyal maliyetlerini engellemek veya hiç olmazsa azaltmak ve hem etkin bir trafik denetimi ve vatandaş memnuniyeti sağlamak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda üst düzey yönetici müdürlerin de trafik polisi seçiminde daha çok bu yöndeki örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayıcı adımlar attıkları anlaşılmaktadır. Görüşülenler arasından sadece 1 yanıtlayıcı örgütsel hedef yanında doğru seçimin seçilen personele bakan yönü hakkında açıklamada bulunmuştur.

Yanıtlayıcı 5 seçimde gözetilmesi gereken örgütsel hedefleri şöyle belirtmiştir;

*...çünkü doğru personelin verimliliği yüksek olur, onu daha az denetlemek zorunda kalırım ve o yıllarca çalışma eğilimi gösterir. Birimdeki iş verimine katkı yapan bir trafik polisi sayesinde trafik birimi sağlıklı işler ve gelişme gösterir.*

Yanıtlayıcı 2 ise şunları ifade etmiştir;

*Biz müdürler için en önemlisi personel daha az denetlememi gerektiriyor. Çünkü iş gereklerini güvenebileceğim şekilde yapıyor ve bu nedenle böyle biri daha az ilgi gerektirdiğinden yöneticilik işlerime daha çok zaman ayırabiliyorum.*

Yanıtlayıcı 6, doğru seçimin örgütsel yararlarına da dikkat çekici şu eklemeyi yapmıştır;

*Vatandaş sunduğumuz trafik hizmetinden memnun olmalıdır. Dolayısıyla vatandaş memnun eden her bir trafik denetim uygulamasına itirazlar azalacaktır. Bu konunun önemi herhalde göz ardı edilemez. Dolayısıyla DOĞRU PERSONEL*

Doğru personel seçmenin örgüte olan sayısız yararlarının yanında Yanıtlayıcı 8 personelin de bundan yarar elde edeceğini belirtmiştir;

*Yetenek gibi özelliklerine uygun olduğu trafik branşına alınmak, personelin iş ve yaşam doyumunu artırır. Bu durumdaki trafik polisi çeşitli açmazlara girmeyecek, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayacak, trafik biriminde yalnız kalmayacak ve morali yükselecek bunun sonucunda iş stresi azalacak ve belki trafik branşından ayrılmayı düşünmeyecek, kalıcı olacaktır.*

#### 4.2.3.2. Trafik Polisi İçin Genel Nitelikler Arama

Görüşülenlerin trafik polisinin seçimindeki hedefleri hakkındaki düşünceleri öğrenildikten sonra onlarla trafik polisi olarak seçilecek personelde bulunması gereken nitelikler konusu ele alınmıştır. Görüşülenlerin tümü trafik polisi seçiminde niteliklere baktıklarını belirtmişlerdir. Kendileri, trafik polisinin seçiminin dikkatli yapılması gerektiğini, trafik polisi branşının gerektirdiği niteliklerin seçilecek personelde aranmasının doğru olacağını ve başarılı bir trafik denetiminin personelin aranan niteliklerine göre seçilmesine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte aranan niteliklerinin belirlenmesinin trafik polisliği branşının ET içerisinde daha olumlu algılanmasında etkili olacağını da eklemişlerdir. Ancak, yanıtlayıcılar, aranması gereken niteliklerin ne olması gerektiği konusunda genel olarak fikir birliği içinde olmadıkları görülmüş ve farklı nitelikler aradıklarını belirtmişlerdir. Tablo 4.3, kendileriyle görüşülenlerin trafik polisinde bulunmasını gerekli gördükleri ve trafik branşına seçilecek personelde aradıkları nitelikleri göstermektedir;

**Tablo 4.3:** Trafik Polisi Branşı İçin Aranan Nitelikler

|                                                      | Görüşülen 1 | Görüşülen 2 | Görüşülen 3 | Görüşülen 4 | Görüşülen 5 | Görüşülen 6 | Görüşülen 7 | Görüşülen 8 | Görüşülen 9 | Görüşülen 10 |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Sicili Temiz Olmak                                   | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X            |
| Yoğun ve Esnek Çalışma Saatlerine Uyum Gösterebilmek | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X            |
| Paraya Düşkün Olmamak                                | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X            |
| Gelişmiş İletişim Becerisi Olmak                     |             | X           |             | X           |             | X           | X           | X           | X           | X            |
| Takım Çalışmasına Yatkın Olmak                       |             |             |             |             | X           |             | X           | X           |             | X            |
| Hoşgörülü Olmak                                      |             |             | X           |             |             |             | X           | X           |             | X            |
| Sabırlı Olmak                                        |             |             | X           |             |             | X           | X           | X           |             | X            |
| Özgüven Sahibi Olmak                                 |             |             |             |             |             | X           |             | X           |             |              |
| Olumlu Fiziki Görünümde Olmak                        |             |             |             |             |             | X           |             |             |             | X            |

Tablo 4.3'e göre; ilk olarak yanıtlayıcıların tümü trafik branşına seçilecek adaylarda birincil nitelikler olarak; trafik branşına seçilecek bir adayın sicili temiz olması, trafik polisliğinin çalışma şartlarının ağır olması nedeniyle yoğun ve esnek çalışma saatlerine uyum göstermesi ve tüm ET'de trafik polisliğinin imajının kötü olarak algılanmasında birinci etken olarak görülen rüşvet vb. etik sorunların adaylarda bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Sayılan bu üç nitelik konusunda yanıtlayıcılar tam bir uyum içinde oldukları görülmüştür.

İkinci olarak 7 yanıtlayıcı gelişmiş bir iletişim becerisini trafik branşı için önemli bir nitelik olarak görmektedirler. Hatta bu konuda Yanıtlayıcı 10, oldukça vurgulu olarak şunu söylemiştir;

*Bir trafik polisi gece veya gündüz çalışırken kendisinden istediğimiz görevlerini iyi bir düzeyde yapıyor. Her ne kadar seçilecek adayın temiz bir sicil, ağır çalışma şartlarına dayanma ve paraya düşkün olmama özelliklerini belirtmiş olsam da, olumlu iletişim adımları olarak görülemeyecek kaba davranışlar, hitap ve konuşma hataları ve dinleme hataları hiç arzu etmediğimiz nice sorunlar doğurmakta ve vatandaşın sunulan kamu hizmetinden memnun olmamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bana göre özel beceri isteyen trafik polisliğinde aranması gereken en önemli nitelik trafik polisinin yol kullanıcılarıyla iyi iletişim kurabilmesidir.*

Üçüncü olarak 4 yanıtlayıcı görevli diğer trafik polisleriyle bir takım olarak uyumlu çalışmaya yatkın olmayı, trafik branşına seçilecek bir adayda bulunması gereken bir nitelik olarak belirtmişlerdir. Konunun açıklanması istenmesi üzerine, yanıtlayıcılar bu branşta bazı uygulamalar için bunun bir gereklilik olduğunu ve buna bir örnek olarak trafik kontrol şekillerinden ihbarlı kontrol uygulamasının verebileceklerini belirtmişlerdir;

*Bu uygulamada belirlenmiş trafik kurallarını ihlal eden sürücülerini tespit edip ihbar ile görevlendirilmiş bir ekip oluşturulur ve bu ekip ileride şerit daraltma yaparak önlem almış olan çevirme ekibine kural ihlalini yapan aracı bildirir ve o ekip hedef araca yasal işlem uygular. Bu nedenle böyle uygulamalarda çok kişi halinde görev yapıldığından söz konusu niteliğin bir adayda bulunması gerekiyor.*

Dördüncü olarak yine 4 yanıtlayıcı görev esnasında hizmet sunulan vatandaş için hoşgörülü olmayı trafik branşında önemli bir nitelik olarak gördüklerini belirtmişlerdir. İletişimin çok önemsendiği günümüz dünyasında hoşgörülü olma hem bir erdem hem de iletişim geliştirici bir öge olarak görülmektedir. Ancak bu olumlu bakış beraberinde bazı soruları da doğurmaktadır; *acaba trafik polisinin,*

*trafik kazasının olmaması için sürdürdüğü denetimler esnasında bir trafik kuralını ihlal eden bir yol kullanıcısına karşı hoşgörüsü nasıl olmalı? veya bulundurulması gereken belgeleri yanında olmayan bir sürücüye hoşgörü ölçüsü nedir?.* Bu soruların cevaplandırılmasında yanıtlayıcılar böyle durumlarda hoşgörülü olmanın görev ihmali olduğunu ifade etmişlerdir.

Konuyla ilgili olarak Yanıtlayıcı 3, hoşgörülü olmayı birçok kişinin karıştırdığını ve üzerinde önemle durulması gerektiğini belirterek şunları söylemiştir;

*Kırmızı ışıktaki geçip kaza yapan bir sürücünün kural ihlali olan bu davranışını hoş görmek bir erdem değil düpedüz kural ihlalini teşvik etmek, diğer yol kullanıcılarının haklarını göz ardı etmek ve trafik polisinin vatandaş gözündeki imajını olumsuzlaştırmaktır. Bence kural ihlallerini hoş görmek ülkemizdeki trafik keşmekeşliğini artıracak bir unsur olur sadece. Yani nerede hoşgörü gerektiğini nerede gerekmediğini ayırmak gerekir.*

Beşinci olarak 5 yanıtlayıcı sabırlı olmayı seçilecek personel için aranacak ayrı bir nitelik olarak belirtmişlerdir. Türkiye'nin üçüncü (3.) büyük ili olan ve ticareti, turizmi ve sanayisi gelişkin İzmir'de toplam 1141718 motorlu kara taşıtı (TÜİK-2014) bulunduğu dikkate alınırsa, üst düzey yönetici müdürlerinin trafik polisi olacak personelde sabırlı olmayı araması anlaşılabilir. Sabırlı olma niteliği ile ilgili Yanıtlayıcı 6 düşüncelerini şöyle aktarmıştır;

*Trafik polisi günün her saatinde denetleme yapıyor ve toplumun her kesiminden yol kullanıcısı ile karşılaşılıyor. Kendisine karşı olumlu ve doğru davranıldığı gibi yanlış da davranılıp olumsuz tepki veriliyor. Hatta benim de bulunduğum bir denetlemede emniyet kemeri takmamış olan bir sürücünün hacı muratlı olduğumuz için bize ceza kesiyorsunuz, gücünüz bize yetiyor, mercedeslilere kessenize, lan! dediğini duyunca sabırlı olma özelliğinin her trafik polisinde bulunması gerektiğini anladım. Polisin kişilik haklarına saldırı olmadıkça yol kullanıcılarının trafik denetim uygulamalarına gösterdikleri tepkilere karşı sabırlı olunmalı.*

Altıncı olarak 2 yanıtlayıcı özgüven sahibi olunmasını trafik polisi için önemli bir nitelik olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Psikolojide özgüven ile kişinin kendisinden memnun olacağı ve kendisi ve çevresiyle barışık yaşayacağı kabul edilmektedir. Özgüven eksikliği ise; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Dolayısıyla denetleme uygulamalarında özgüven sahibi polisin kendisinden kaynaklanabilecek psikolojik sorunlarını aşmış olarak görev başarısının önünde

kişisel sorunların bir engel çıkartmayacağı kabul edilmektedir. Konuyla ilgili Yanıtlayıcı 8 düşüncelerini şöyle örneklendirmiştir;

*Özgüven benim trafik polisinde aradığım bir özelliktir. Karşılaşabileceği siyasi, iş adamı, asker, profesör, hâkim, savcı gibi sosyal statüsü yukarıda olan kişilere karşı denetleme görevini eksiksiz ve tam yapabilmesinin şartıdır özgüvenli olmak, çünkü özgüven ile denetleme görevindeki başarının doğru orantılı olarak birbirini tamamladığına inanırım. Bundan dolayı her bir trafik polisine kişilik testlerinin uygulanmasını önemsiyorum.*

Yedinci olarak yine 2 yanıtlayıcı seçilecek bir trafik polisinde fiziksel görünüşün görev başarısına ve kişiler arası iletişime olumlu bir etkisinin ve katkısının bulunduğunu düşünmektedir. İnsanların birbiriyle ne tür iletişim kuracaklarını belirleyen faktörlerden biri hiç kuşku yok ki fiziksel görünümleridir. Daha önce tanışılan bir insan ile kurulacak iletişimi, giyilen elbise veya kılık çok etkilemez. Fakat insanlar ilk defa karşılaştıkları biriyle konuşmaya başlamadan önce, onların kıyafetini, boyunu, kilosunu algılar, karşıdaki kişinin fiziksel görünümü, en azından iletişime nasıl başlanacağını belirlemede etkili olacaktır. Özgüven sahibi olmakla ne kastettiklerine dair soruya bu 2 yanıtlayıcı şu cevabı vermişlerdir;

Yanıtlayıcı 6;

*Trafik polisi görev gününü halk arasında geçirdiğinden onun görünümü özellikle önemlidir. Görünümünden ben; kişinin boy-kilo oranının yerinde olması, erkekse tıraşını olması, üniformasının temiz ve ütülü olması, teçhizatı eksiksiz taşıması ve şapkasını takmasını anlıyorum. Dolayısıyla bunları aday personelde arıyorum. Şapkasını beline takmış, üniforması ütüsüz personeli trafikte istemem!.*

Yanıtlayıcı 10;

*Trafiğin imajı çok kötü, rüşvet büyük sorun, ben bile bunun için bu branşta baştan çalışmak istemedim, ama görüyorsun on yılı aşkın trafikte çalışıyorum. Kötü imajı düzeltmek hedeflerimden biridir. Çalışanların görünümünü imajı düzeltici faktörlerden biri olarak görüyorum. Düşünebiliyor musun, senin belgelerini kontrol eden polis göbekli biri. Rüşvet ve göbek neredeyse ikiz kardeş. Önemseydiğim kadar var değil mi?....*

#### **4.2.4. Trafik Branşı İçin Personel Seçme Sürecini Etkileyen Faktörler**

Trafik polisi adaylarının nasıl bulunduğu ve adaylar arasından doğru trafik polisinin üst düzey yönetici müdürler tarafından nasıl seçildiği, seçimle ilgili üst düzey yönetici müdürlerinin neleri hedefledikleri ve seçimde trafik polisi olarak seçilecek adaylarda hangi nitelikleri aradıkları yanıtlayıcıların görüşlerine dayanılarak

aktarıldı. Bu alt başlıkta ise İzmir Emniyet Müdürlüğü'ndeki trafik polisi seçimini etkileyen faktörler görüşülenlerin ifadeleri doğrultusunda aktarılacaktır.

ET bünyesinde trafik branşı için yapılacak personel seçiminin önünde bazı faktörlerin seçimi olumsuz etkilediğine dair anlatımlar görüşülenlerin sözlerinden anlaşılmıştır. Söz konusu olumsuz faktörler üç başlık halinde sunulacaktır; a) branşa alınacak personel için aranacak niteliklerin belirlenmemesinin branşın çalışan gözündeki değerini düşürdüğü, b) trafik branşına seçilme ile karşı karşıya kalan personelin bu değer düşüklüğünün branştan uzaklaştıracak veya seçilmesini önleyecek kimi çabalara girmesiyle personel seçimini zorlaştırdığı ve c) trafik branşına seçilen personelin bu branşta severek ve isteyerek çalışmadığı. Trafik polisinin seçimini olumsuz etkileyen bu faktörlerin tartışılmasının önemli olduğu düşünülmektedir, çünkü bu faktörlerin anlaşılması, gelecekte gerçekleştirilecek sağlıklı bir trafik polisi seçimi sürecinin kurgulanmasında ve gerçekleştirilmesinde önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Görüşmenin son başlığı olan bu bölümde her bir yanıtlayıcıya trafik polisi seçiminin nasıl daha iyi yapılabilceğine dair görüşleri sorulmuştur. Yanıtlayıcıların tümü bu konu hakkında görüş belirtmişlerdir. Yanıtlayıcıların büyük çoğunluğu doğru personele ulaşım seçilebilmesinin başarılı trafik denetiminin ön şartı olduğunu bildiklerini, bunu sağlayabilmek için seçim sürecinin iyi ve etkin işletilmesi gerektiğini, bunun da kendileri gibi seçici pozisyonundaki üst düzey yönetici müdürlerde düğümlendiğini ve onlara çok sorumluluk düştüğünü söylemişlerdir. Ancak bununla birlikte, başarılı bir seçim sürecinin işletilmesinin doğru personelin seçilmesi sonucunu doğurabilmesinin şartı olarak branşla ilgili kimi konuların düzenlenmesi gerektiğinin göz ardı edilmemesini vurgulamışlardır. Bu noktadan itibaren yanıtlayıcıların bu önemli konu hakkında söyledikleri aktarılacaktır.

#### **4.2.4.1. Trafik Branşı İçin Branşa Özgü Nitelikler Arama**

Çalışmanın bu bölümüne kadar görüşülenlere, seçilecek bir trafik polisi adayında hangi nitelikleri aradıklarına dair sorular yöneltilmiş ve görüşülenlerin tümünün hem ortak hem farklı nitelikler aradıkları ortaya çıkmıştır. Yanıtlayıcılar aradıkları nitelikler konusunda *sicil temizliği, ağır çalışma şartlarına uyum ve paraya düşkün*

olmama niteliklerinde fikir birliği içinde oldukları, ancak başka niteliklerde ayrıştıkları görülmüştür. Ancak yanıtlayıcıların saydıkları bütün bu niteliklerin kurumsal bir karar olmaktan ziyade kişisel tercihlerini yansıttığı da görülmektedir. Bir trafik polisi adayında bulunması gerektiğini düşündükleri bütün bu nitelikleri kendilerinin düşündüğünü ve adayda görmek istedikleri nitelikler olduğunu ifade etmişlerdir. Yanıtlayıcılara bunun nedeni sorulduğunda; *Trafik Branş Yönergesi*'ne göre personel seçiminin düzenlendiğini ve yönergede de sürücü belgesine sahip olma dışında branşa özgü bir niteliğin aranacağını belirtilmediğini ve burada bir eksikliği hissettiklerini söylemişlerdir. Bu eksikliği gidermek için yanıtlayıcılar, kendileri için o an önemli gördükleri ve trafik polisinde görmeyi umdukları bazı nitelikleri aradıklarını ve aradıkları bu niteliklerin günlük olaylardan etkilenecek şekilde şekillendiğini kabul etmişlerdir.

Yanıtlayıcı 2, konuyla ilgili şöyle düşünmektedir;

*Yönerge'ye göre adayda genel niteliklerin yanında sadece sürücü belgesinin olup olmadığına bakmam gerekir. (X) şube müdürü olarak, elimde trafik branşını isteyenlerin listesi olmadığından, ben birilerini uygun görmem gerekiyor. Sorumluluk hissettiğimden buraya durumu en uygun olan personeli o göreve kaydırıyorum. Durumu derken; eş durumundan sağlık durumuna, ikamet yerinden bilgi ve becerisine kadar dikkat ederim. Ancak bunlar yönergede sayılmamaktadır. Ben bu nitelikleri başımdan geçen olaylardan veya televizyon haberlerinden esinlenerek geliştiriyorum.*

Yanıtlayıcı 10, çalışan için branşın değerini artıracak bir öneri sunmuştur;

*Polis teşkilatı trafik polisliğini sıradan personelin seçildiği bir branş olarak algılamaktadır. Bu husus ise branşın aday olabilecek polisler için değersizleşmesini getirmektedir. Eğer personelin belirlendiği ve ilan edilen niteliklere sahip personelin seçildiği bir branş durumuna yükseltebilirsek, trafik polisliği de diğerlerinde olduğu gibi tercih edilen bir branş olur.*

#### **4.2.4.2. Trafik Branşına Seçilen Personelde İsteyerek Çalışma Durumu**

Başarılı bir trafik polisi seçiminin önünde başka olumsuz faktörlerin olup olmadığı sorusuna görüşülenlerin tümü çekinmeden cevap verebileceklerini belirtmişlerdir. Kendileri trafik branşının ET'de çalışan polislerce tercih edilmediğini ve onlar açısından cazip görülmediğini bu nedenle de isteyerek ve severek çalışılmadığını söylemişlerdir. Bunun kendilerine ait bir düşünceden ibaret olmadığını trafik branşına aday polislerin de bu kanaatte olduğunu, birçok polisin bunu açıkça kendilerine ifade ettiklerini belirtmektedirler. Bu durum karşısında görüşülenlere

Türkiye’deki trafik kazası olgusunun hatırlatıldığı trafik denetimini acilen etkin ve sürekli olarak sürdürülmesinin bir zorunluluk olup olmadığının sorulması üzerine görüşülenlerin tümü etkin ve sürekli bir denetlemenin gerekliliği hususunda bir şüphelerinin olmadığını ancak bu branşta isteyerek çalışılmasının da sağlanamadığını gördüklerini ifade etmişlerdir.

Branş personelinin isteyerek çalışması için hangi önlemlerin gerektiği hususunda yanıtlayıcılar, ölçü olarak trafik polisliğine istekli adayların başvurusunun alınabildiği zaman, trafiğin artık istekli çalışılan bir branş haline geldiğinin söylenebileceğinin altını koyu kalemle çizmektedirler. Bu konuda yanıtlayıcıların çoğu özlük haklarının süratle iyileştirilmesinin gerektiğini, bu bağlamda hafta ve yıllık izinlerinin daha iyi düzenlenmesinin, özellikle branşa ait ek tazminatın verilmesinin, mümkün olduğunca tayinin uygulanmamasının gerektiğini belirtmektedirler. Özlük haklardaki iyileştirmeler yanında mutlak surette ödüllendirmenin Polis Bakım ve Yardım Sandığı aracılığıyla veya maaş taltifi suretiyle yapılması gerektiğinin, branşta kullanılan araç ve cihazların modernize edilmesi gerektiğinin ve son olarak birim içinde çağdaş yönetim ilkelerinin uygulanmasının gerektiğinin altını çizmektedirler.

Trafik polisinin isteyerek çalışmadığına dair iddianın yüzeysel geçilmemesi ve açıklanması istenmiştir. Yanıtlayıcıların buna yönelik söyledikleri; branşın çalışma şartları, branşın özlük hakları, branşa dair algı ve trafik polisi imajı başlıkları altında aşağıda sunulmuştur;

#### 4.2.4.2.1. Branşın Çalışma Şartları

Görev yeri değişikliği durumlarında çalışan personelin yeni işle ilgili çalışma şartlarına baktığı, iş yeri şartlarının tercihte önemli bir ölçüt olduğu 6 yanıtlayıcı tarafından belirtilmiştir. Yanıtlayıcılara göre trafik polisliği branşının tercih edilmemesinin nedenleri arasında çalışma ortamının trafikte olması, açık hava şartlarında çalışılıyor olması, egzoz kirliliğine maruz kalınması ve göreve ait ek tazminatın olmaması gibi durumlar sayılmıştır. Ağır şartların ne olduğuna dair ek soruya; yanıtlayıcıların soğukta ve sıcakta, yağmur ve kar yağışı altında diğer bir anlatımla açık havada çalışmak, trafikteki gürültü ve hava kirliliğine maruz kalmak,



değişken ve düzensiz bir çalışma ortamında görevlendirilmek, trafik biriminde sık uygulanan çalışma noktası değişikliği ve sekiz saati aşan uzun bir mesai boyunca çalışmak olarak cevapladıkları görülmüştür. Bu açıklamaların hem kendilerinin hem de trafik polislerinin düşünceleri olduğunu ayrıca belirtmişlerdir. Ağır çalışma şartları ifadesini yanlış anlaşılmasını önlemek isteyen yanıtlayıcı 3; bir branşa genellikle branşı olmayan personelin aday olduğunu, söz konusu branşı kendisinin şu an içinde bulunduğu şartlara göre değerlendirdiğini, branşın kendisinden daha fazla bir şey istemesi durumunda karşılığında ne sunulduğuna baktığını ve adayların beklentilerini bu branşın tatmin etme derecesine bağlı olduğunu ve bunun branşın çekiciliğini artıran bir husus olduğunu vurgulamıştır.

Ağır çalışma şartlarıyla ilgili olarak Yanıtlayıcı 5 şunları eklemiştir;

*Trafiğin denetlenmesinde hareketlilik sağlayan motosikletli trafik polisi yani şahin için personeli kolay olmasa da buluyoruz, çünkü motosikleti sevenler var, ancak hava şartları nedeniyle yıllarca motosiklet üzerinde çalışmayı sürdürecektir çok zor buluyoruz.*

#### 4.2.4.2.2. Branşın Özlük Hakları

Trafik polisinin özlük hakları sorunu, sağlıklı bir trafik polisi seçiminin önündeki en önemli sorun olarak durduğu görülmektedir. Söz konusu sorunun branşa personel seçiminde gündeme geldiği ve bu konunun branşa başvuruyu olumsuz etkilediği yanıtlayıcıların sözlerinden anlaşılmaktadır. Konu hakkında yanıtlayıcılara tecrübelerine dayanarak neleri söyleyebilecekleri sorulduğunda, 6 görüşülen; branşa aday olarak önlerinde duran ve seçilebilecek olan personelin isteksizliğinin altında en çok trafik branşında ek tazminatın olmamasını, hafta ve yıllık izin kullanma sorunlarını ve yoğun çalışma karşılığında bir ödüllendirmenin olmamasını belirtmişlerdir. Özlük hakları bakımından trafik branşlı polis ile branşı olmayan bir polisin özlük haklarının eşit olmasının adaylarca kabul edilemediğini ve trafikteki özlük haklarının süratle iyileştirilmesinin beklendiğini vurgulamışlardır.

ET’de trafik branşının özlük haklarının iyileştirilmesinin gerektiğini ve bu yolla branşa istekli personelin başvurusunun sağlanmasını bir zorunluluk olduğunu düşünen yanıtlayıcılar bu problemin çözülmesinin gerekliliğini ve doğurduğu sonuçları anlatmışlardır. Yanıtlayıcı 4, özlük haklarının beklenen düzeyde olmamasına örnek olarak şunları söylemiştir;

*Örneğin karakolda çalışırken trafik branşına seçilme durumunda olan bir polis, trafiğin özlük haklarıyla ilgili şunu düşünüyor: şu an elime geçen aylığım kadar bir gelirim olacaksa ve başka da bir iyileştirme yoksa, neden trafikte o kadar ağır şartlarda çalışayım? beklenti böyle olunca kimse trafikte çalışmak istemiyor. Adam trafiğe geçince ve kendisinden daha üst bir çalışma isteniyorsa bunun karşılığının olup olmadığına bakıyor.*

Yanıtlayıcı 5 ise trafik branşına talep oluşturucu en güçlü uygulama olarak algılanan tazminat veya ödüllendirme konusunda şunların altını çizmiştir;

*Siz eğer çalışma istenmeyen bir noktaya veya orada bulunanların isteksiz çalıştığı bir noktaya birilerinin gitmesini isterseniz ve gitmeyi kolaylaştırıcı veya teşvik edici çözümleri sunmazsanız, bu doğru bir yönetim şekli olmayacağı gibi orada başarıyı da yakalamayı beklemeyeceksiniz. Bu nedenle bence trafikçilere ek tazminat veya maaş taltifi gibi ürettiği hizmetin para ile takdir edilmesi acilen devreye sokulmalı.*

Yanıtlayıcı 7 ise trafik branşında istekle çalışmaya neden olacak yönetim usullerinin de gözden geçirilmesi gerektiği noktasında aşağıdakileri söylemiştir;

*İş yerinde çalışan kişinin kişisel veya işten kaynaklı sorunlarıyla ilgilenmek gerekir, ailesine yönelik uygulamalar ve şubede yönetim merkezli adımlar atılarak çalışana değerli olduğu ve önemsendiği duygusu aşılanmalıdır. Bunlar yaygınlık kazanmasıyla bütün emniyet bu tür uygulamaları duyacaktır. Bu durum da trafik ile ilgili bir çekim oluşturacaktır. Böylece nitelikli personelin trafiği talep ettiği görülür.*

#### 4.2.4.2.3. Branşa Dair Algı

Yanıtlayıcılar trafik polisi seçimi aşamasında karşılaştıkları sorunlardan birinin emniyet çalışanları arasındaki trafik branşı ile ilgili olumsuz algının olduğunu ifade etmişlerdir. Konuya yönelik 7 yanıtlayıcı, çevrenin gözündeki trafik polisi algısından etkilendiklerini, trafik polisliğini ET’de çalışanlarca özel bir yeri olduğu kabul edilen *asayiş polisi, terör polisi, olay yeri inceleme polisi, bomba polisi* gibi algılamadıklarını ve bu branşı olumsuz bir yere koyduklarını söylemişlerdir. Bu konuda kendileri ve emniyet personelinin de eş değerde görmediklerini belirtmektedirler. Başka bir anlatımla tercih hakkı verilecek olsa çalışanların trafik polisliğini isteyerek ve severek seçmeyeceğini düşündüklerini belirtmektedirler.

Hatta trafik biriminde şube müdürü olarak çalışan 2 yanıtlayıcı açıkça, kendilerinin bu birime atandıklarında memnun olmadıklarını, buranın polis ile ilgisini tam kuramadıklarını ve ellerinde fırsat olduğunda bu birimden ayrılacaklarını anlatmaktadırlar. Soruya cevap veren yanıtlayıcılar seçme aşamasında aday personel ile konuşma olanağı doğduğu her zamanda adayların trafik polisliğini istemediklerini

ve branşı polis mesleği ile ilişkilendiremediklerini, neden kendilerini bu göreve zorlandıklarını anlayamadıklarını ve fırsat buldukları anda branştan ayrılacaklarını açık yüreklilikle ifade ettiklerine şahit olduklarını belirtmektedirler.

Yanıtlayıcı 7 ilginç bir örnekle konuyu açıklamıştır;

*Şu kadar yıllık müdürlük hayatımda çeşitli branşlardan çıkarılmamak için araçlar ayarlayanları görmüştüm, ama trafik branşında çıkarılmamak için (.....) sahibini araya koyanı ilk kez denk geldim. Tabi konu haksız kazancın sürdürülmesi isteğiydi. Bunu da tersinden bir örnek olarak söylemek istedim.*

Yanıtlayıcı 2 Yeşilçam'dan bir örnekle konuya nokta koymuştur;

*Şark görevi sonrası ilimizde göreve başlayan bir polisin uygun niteliklere sahip olması nedeniyle trafik biriminde görevlendirilmesini emrettim. Ertesi günü bir aracı ile itirazını bana ileten polisin söylediklerinin arasında Müdürüm, bana trafik polisinin örnekle idealize edildiği bir Türk dizisi söyleyebilir misiniz, trafik polislik mi ya! dediğini ve benim de bu söz karşısında çaresiz kaldığımı hatırlıyorum.*

Konunun çarpıcılığı ile beraber yanıtlayıcı 9'un, trafik polisliğinin polislik olarak algılanmaması sorununa bir çözüm olarak trafik hizmetlerinin polislik ile bağının bütünüyle kesilmesini ve yerel yönetimlerce sunulan bir kamu hizmeti haline dönüştürülmesini önerisi anlamlı bulunmuştur.

#### 4.2.4.2.4. Trafik Polisi İmajı

Branşa personel seçen görüşülenlerin ve ET'de çalışan diğer personelin, branşa yönelik değil de branшта çalışan trafik polisi bireyleriyle ilgili olumsuz düşünceleri, görüşülenler için sağlıklı bir personel seçimini etkileyen diğer bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Branşın polislik olarak algılanmaması ile ilgili düşüncelerini söyleyen 7 yanıtlayıcı olurken, trafik polisliğinin imajının çok kötü olduğuna dair düşüncelerini paylaşan 10 yanıtlayıcı olmuştur. *Trafik polisinin kötü imajı var düşüncesini* açıklayan bu 10 yanıtlayıcı aynı zamanda trafik polisi adayı için *paraya düşkün olmama* niteliğine de önem veren ve bu niteliğin aday personelde aranmasını gerekli gören görüşülenler olduğu görülmektedir. Kötü imajın nasıl oluştuğuna dair düşüncelerini paylaşan yanıtlayıcılara göre; parasal etik sorunlar trafik polisliğinde çokça karşılaşıldığı bunun da imajı olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır.

Trafik polisi için genel nitelikler arandığına dair alt başlıkta (bakınız 4.2.3.2.) 2 yanıtlayıcının düşündükleri aktarılmıştı. Bu ikisi arasında bulunan Yanıtlayıcı 10;

trafik polisleri arasında rüşvetin büyük sorun olduğunu bildiğini, kendisinin de trafiğe ilk tayin edildiğinde rüşvet söylentileri kaynaklı trafik polisinin kötü imajı nedeniyle bu birimde çalışmak istemediğini, ancak uzun süredir bu birimde yönetici olduğunu bu nedenle rüşvet gibi etik sorunları elinden geldiğince önlemek istediğini belirttiği görülmektedir. Konuyla ilgili Yanıtlayıcı 10 sözlerini şöyle tamamlamıştır;

*Trafiğin bizdeki imajı çok kötü, rüşvet büyük sorun, ben bile bunun için bu branşta başta çalışmak istemedim, ama görüyorsun on yılı aşkın trafikte çalışıyorum. Kötü imajı düzeltmek hedeflerimden biridir... Düşünebiliyor musun, senin belgelerini kontrol eden polis göbekli biri. Rüşvet ve göbek neredeyse ikiz kardeşler. Önemsemişim kadar var değil mi?....*

Kötü imajla ilgili olarak Yanıtlayıcı 8 şu katkıyı yapmıştır;

*Bir komşu ziyaretinde balık muhabbeti açılmıştı. Güzelbahçe'deki balık halinde taze balık bulabildiğimi söyleyince komşum da benden bir miktar balık istedi. Ben de ertesi günü tanıdığımız balıkçıdan komşu siparişini parası karşılığında satın aldım. Paranın miktarıyla ilgili yanlış anlamayı önlemek için fişiyle beraber komşuma balıkları teslim edince trafik polisi hakkındaki halk arasında dolaşan etiketimiz bir daha önüme çıktı ve komşumun tepkisini unutamıyorum: Ne o müdürüm, siz parayla balık mı alıyorsunuz?*

#### **4.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu başlık altında trafik polisi seçimine yönelik araştırmanın sonuçları aktarılacaktır. Araştırmada elde edilen temel bulgular personel bulma ve personel seçme ışığında değerlendirilecektir. Ayrıca bu bölümde elde edilen bulgulardan yararlanılarak ET'de trafik polisinin seçiminde yapılan hataların azaltılması ve nitelikli personelin trafik branşında çalıştırılabilmesi amacıyla doğru personelin seçimi için çözümler tartışılacak ve bu alanda gelecekte yapılacak diğer bilimsel çalışmalar için öneriler sunulacaktır.

Bu alt başlık altında araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılacaktır. Sıraya uygun olarak öncelikle seçimle görevli üst düzey yönetici müdürlerinin trafik polisi seçimini nasıl algıladıkları, seçimle ulaşmak istedikleri hedefleri, seçimi nasıl gerçekleştirdikleri ve trafik polisi seçme sürecinin olumsuz etkenleri sırası ile değerlendirilecektir.

#### 4.3.1. Trafik Polisi Bulma Sürecine Üst Düzey Yönetici Müdürlerin Bakışı

Bu araştırmaya katılan İzmir Emniyet Müdürlüğü'ndeki üst düzey yönetici müdürlerinin (bundan sonra *emniyet müdürleri* terimi kullanılacaktır) tamamı kendilerine personel bulmanın tanımı ve bu kavramın kapsamını konu yazına uygun olarak doğru anladıkları görülmektedir.

Emniyet müdürleri etkin bir trafik denetimi için gereksinim duyulan ve aranan niteliklere sahip adayların başvurusunun sağlanmasının ancak personel bulma sürecinin doğru işletilmesiyle mümkün olacağına inanmaktadırlar. Etkin bir personel bulma süreci için istekli adayların başvurusunun sağlanmasını, bunun için açık pozisyonun ilanen duyurulmasını, duyuru sonrası isteklilere başvuru formunun doldurulmasını ve nitelikli personelden oluşan bir aday havuzunun hazırlanmasını gerekli görmektedirler. Trafik branşı için doğru personelin seçiminin önündeki temel engelin branşın cazip hale getirilemeyişi olduğunu, bu nedenle de nitelikli adayların branşa yönlendirilip başvurusunun sağlanamadığını üzülererek ifade etmektedirler. Ayrıca yanıtlayıcıların başvuru almadan sonuca gitmeyi alışkanlık haline getirdiklerini ve bu yolla personel bulma sürecinde başarılı olduklarını düşünmektedirler, bu alışkanlığı değiştirerek başvurunun da içinde olacağı bir personel bulma süreci kurgulanmasına karşı güvensizlik duymaktalar ve bu değişikliğin başarılı bir trafik polisini seçmeyi engelleyeceğini düşünmektedirler. Ancak personel bulmada önemli ve vazgeçilmez olan *açık pozisyonun ilanen duyurulması, isteklilerin başvurusunun alınması ve aday havuzunun hazırlanması* aşamalarının uygulanabilmesi için bireysel adımların geçici yarar sağlayacağını ve süreklilik sağlayacak sonuçlar üretmeyeceğini, bunun yerine yasal düzenleme kapsamında kurumsal adımların atılmasını beklediklerini vurgulamaktadırlar.

Özetle, araştırmanın sonuçlarından emniyet müdürlerinin personel bulma kavramını manasına uygun olarak bildikleri ve buna değer verdikleri anlaşılmaktadır. Bununla beraber trafik branşı için gereksinim duyulan doğru personel için personel bulma sürecinde açık olan pozisyonun ilanen duyurulması, isteklilerin başvurusunun sağlanması veya alınması ve aday havuzu oluşturulması aşamalarının uygulanamadığını, bu eksikliğin kurumsal bir nedeninin olduğunu ve bu eksikliğin emniyet müdürlerinin kişisel hatalarından kaynaklanmadığına inandıkları

görülmektedir. Konuyla ilgili kurumsal düzenlemelerin yürürlüğe alınmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Söz konusu üç personel bulma aşamalarının ancak personelin trafik branşını tercih etmesini sağlayacak önlemlerin alınması sonrası uygulanmasının sonuç getireceğine inanmaktadırlar.

#### **4.3.2. Trafik Polisi Seçme Sürecine Üst Düzey Yönetici Müdürlerin Bakışı**

Bu araştırmaya katılan İzmir Emniyet Müdürlüğü'ndeki emniyet müdürlerinin kendilerine yöneltilen açık uçlu sorularda personel seçmenin tanımı ve kapsamı sorulmamasına rağmen personel seçme kavramını yazına uygun olarak doğru anladıkları görülmektedir.

Emniyet müdürleri trafik denetiminin başarısının bu alanda nitelikli personel çalıştırılmasına bağlı olduğunu, bunun da ancak doğru bir trafik polisi seçimiyle gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedirler. Etkin bir personel seçme süreci için trafik polisi seçme hedefinin doğru tespit edilmesi gerektiğine ve bu tespitin de seçim aşaması öncesi belirlenmesinin çok doğru olduğuna inanmaktadırlar. Bununla birlikte önceden belirlenmesi gereken personel seçme hedefleri konusunda emniyet müdürlerinin daha çok örgütsel hedefleri kastettikleri görülmektedir. Trafikte doğru personel seçimiyle ET'nin çeşitli yararlar elde edeceği, bunların arasında trafik denetiminde personelin yüksek verimle çalışacağı, personelin daha az denetlenmesi gerekeceği, personel devrinin daha az olacağı, üretilen hizmete vatandaş memnuniyetsizliğinin azalacağı sayılmaktadır. Doğru personel seçimiyle ulaşılmak istenen bu örgütsel hedeflerin yanında seçilen personelin de yarar göreceğine dair düşünceler emniyet müdürleri tarafından araştırmaya eklenmektedir. Bununla ilgili olarak doğru personeli seçmenin, seçilen personel üzerinde iş ve yaşam doyumunu artırıcı etkisi olacağı vurgulanmaktadır.

Emniyet müdürleri gereksinim duyulan trafik polisinin seçimi için amaçlanması gereken personel seçme hedefleri arasında hem örgütsel hem de seçilen personele yönelik hedefleri belirtmişlerdir. Ancak bu hedefler konusunda hem örgütün hem çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bütüncül hedefler yerine daha çok yalnızca örgütsel hedefleri ağırlıklı olarak amaçladıkları görülmektedir.

Emniyet müdürlerinin doğru trafik polisinin seçiminde göz önünde bulundurdıkları diğer konu, seçilebilmek ve/veya seçebilmek için adayların bazı nitelikler taşıması gerektiğidir. Etkin bir trafik polisi seçiminde adaylar işe uygun bazı nitelikler taşımalıdır. Bütün yanıtlayıcılara göre doğru trafik polisi seçiminin şartlarından biri adayların aranan niteliklere uyup uymadığına bakılmasıdır. Bu değerlendirmenin trafik polisi seçiminde *adama göre iş değil, işe göre adam* arandığını göstermesi sevindiricidir. Emniyet müdürlerinin niteliğe vurgu yapmaları, personel seçimi kavramını doğru anladıklarının işareti olarak yorumlanmaktadır. Bununla birlikte trafik polisi olarak seçilecek adaylarda emniyet müdürlerinin birbirlerinden farklı dokuz nitelik aradıkları görülmüştür. Emniyet müdürlerinin tamamı *sicili temiz olmak, yoğun ve esnek çalışma saatlerine uyum gösterebilmek ve paraya düşkün olmamak* adlı üç niteliği fikir birliği içinde belirtmişlerdir. Diğer altı niteliğin ise; *gelişmiş iletişim becerisi olmak, takım çalışmasına yatkın olmak, hoşgörülü olmak, sabırlı olmak, özgüven sahibi olmak ve olumlu fiziki görünümde olmak* olduğu görülmektedir. Trafik polisi seçiminde niteliklerin aranmasının olumlu oluşu yanında aranan bu dokuz niteliğe bir bütün olarak bakıldığında branş seçiminde trafik polisi adaylarında branşa yönelik *özel* bir niteliğin aranmadığını daha çok genel niteliklerin arandığı anlaşılmaktadır. Branşa yönelik *özel* bir nitelik olarak şunlar söylenebilmektedir; trafik polisliği branşında kaza tutanakları düzenlendiğinden *mesleki teknik yazışma becerisi* ve trafik denetlemelerinde çeşitli teknik cihazlar kullanıldığından *teknik araçların kullanımına yatkınlık* veya *teknik araçların kullanım becerisi* trafik branşı için aranabilecek ve akla hemen gelebilecek nitelikler olmaktadır. Bu soruna yönelik olarak *Trafik Branş Yönergesi* trafik polisi adayının sadece sürücü belgesine sahip olmasını gerekli ve yeterli görmesine karşın emniyet müdürlerinin adaylarda bu niteliğin yanında diğer başka niteliklerin de aranmasını uygun gördükleri anlaşılmaktadır. Nitekim yönergenin araştırmacı tarafından incelenmesinde branşa aktarılacak personelde bulunması gereken genel niteliklerin yanında branşa özgü özel bir nitelik olarak sadece sürücü belgesinin trafik polisi adaylarında bulunmasının zorunlu görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca emniyet müdürlerinin bazen bir televizyon haberinden bazen kendilerine gelen şikâyetlerden etkilenererek bazı nitelikleri aday personelde görmek istedikleri ve buna göre seçimlerini oluşturdukları görülmüştür.

Özetle, araştırmanın sonuçları olarak emniyet müdürlerinin trafik polisi gereksinimi için personel seçme kavramını manasına uygun olarak bildikleri ve bunu önemsedikleri anlaşılmaktadır. Bununla beraber trafik branşı için gereksinim duyulan doğru personel için seçme sürecinde hem örgütsel hem de seçilen personele yönelik hedeflere ulaşması gerektiği ancak ağırlıklı olarak örgütsel hedeflerin öncelendiği görülmektedir. İkinci olarak, trafik polisi seçiminde ilgili yönergenin branşa özgü bir nitelik olarak adaylarda sadece sürücü belgesi aramasının emniyet müdürlerince yeterli görülmediği, bu nedenle adaylarda dokuz niteliğin daha arandığı, söz konusu niteliklerin günlük şartlardan etkilenme sonucu arandığı, ancak bunların da genel özellikli nitelikler olduğu, branşa özgü özel nitelikler olmadığı, branşta gerekli olabilecek mesleki teknik yazışma becerisi veya teknik araçların kullanımına yatkınlık gibi özelliklerin aranmadığı anlaşılmaktadır.

#### **4.3.3. Trafik Polisi Seçimini Aksatan Etkenler**

İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde trafik polisi gereksinimi için personel seçme sürecinin uygulandığı ve emniyet müdürleri tarafından trafik branşı için uygun olduğu değerlendirilen personelin seçilerek sürecin tamamlandığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmaya katılan İzmir Emniyet Müdürlüğü'ndeki seçimle görevli emniyet müdürlerinin personel seçimi kavramını literatürle uyumlu anladıkları, *işe uygun adamı seçme* şeklindeki personel seçimi yararını amaçladıkları görülmektedir. ET'de on dört (14) değişik branş bulunmaktadır, söz konusu branşlardan branş yönergesi gizli olan Özel Harekat branşı dışındakilerin (on üç branş) yönergelerine bakıldığında branşa özgü özel nitelikler arandığı ancak trafik branşında sürücü belgesi dışında branşa özgü bir niteliğin sayılmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu durumun emniyet müdürleri ve ET'de çalışan diğer polisler tarafından bilindiği, nitelik aranmayan bir branşın çalışan gözünde değerli olarak algılanmadığı, bu durumda seçilen personel için çalışılması cazip bir branş olarak nitelendirilmediği yanıtlayıcıların anlatımlarından anlaşılmaktadır. Ayrıca emniyet müdürleri, trafik branşına yönelik özel bir niteliğin yönergede aranmamasının kendileri tarafından bir eksiklik olarak algılandığını, kendileri tarafından çevreden etkilenmişlikle o an için uygun gördükleri nitelikleri aramakla bu eksikliğin giderileceğini düşündüklerini, bunu samimi olarak soruna bir çözüm olması amacıyla uyguladıklarını



belirtmektedirler. Dolayısıyla trafik polisliği için personel seçimi sürecinde branşa özgü bir niteliğin aranmadığı görölmektedir.

Trafik branşına seçilen personelin branşta isteyerek çalışmadığını ifade eden emniyet müdürleri bu birimde isteksiz ve sevmeden çalışılmasının branşa personel seçimini olumsuz etkileyen bir diğer neden olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Belirttikleri bu hususun sadece kendilerinin değil çok yaygın bir görüş olduğunu, bunun ET’de görevli polisler arasında çok konuşulduğunu ve bu konuşmaların branşa alınacak adayları olumsuz etkilediğini gördüklerini belirtmektedirler. Bu olumsuz etkenin istekli adayların branşa başvurusunun sağlandığında ortadan kaldırılmış olacağını, buna yönelik branşı cazip hale getirici bütün önlemlerin alınmasının gerekli ve doğru olduğunu belirtmektedirler. Branşı cazip hale getirici önlemler konusunda emniyet müdürleri hem kendi hem de ET’de çalışanların düşüncelerini aktarmışlardır. Bu kapsamda branş çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesini, haftalık ve yıllık izinlerinin daha sağlıklı kullanılmasının sağlanmasını, branş personeline ek tazminatın tahakkuk ettirilmesini, çeşitli araçlar ve yöntemlerle trafik polisinin ürettiği kamu hizmetinin ödüllendirilmesini, trafik denetiminde kullanılan taşıtların ve teknik araçların yenilenmesini ve trafik birimlerinde çağdaş yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesini gerekli olduğunu düşündüklerini aktarmaktadırlar.

#### ***4.3.3.1. Branştan Kaynaklanan Etkenler***

Bu araştırmaya katılan İzmir Emniyet Müdürlüğü’ndeki trafik polisi seçiminde görev alan emniyet müdürlerine göre, trafik polisi seçimini etkileyen başka etkenler de bulunmaktadır. Trafik branşına doğru personel seçimini olumsuz etkileyen en önemli etkenin trafik branşının kimi özellikleri olduğu görölmektedir. Emniyet Müdürlerinin anlatımlarına göre, ET’deki on dört (14) branşın içerisinde rütbe ayrımı gözetilmeksizin çalışanlarca beğenilmeyen bir tek trafik branşı olduğu ve bundan kendileri de rahatsız oldukları anlaşılmaktadır. Branşa yönelik söz konusu olumsuz tutumun altında branşın ağır çalışma şartlarının branşa tercihi olumsuz etkileyen bir faktör olarak ortaya çıktığı görölmektedir. Ağır çalışma şartlarının göreceli bir kavram olduğunu bilmektedirler. Açık havada çalışılmasını, trafikteki gürültü ve hava kirliliği durumunu, değişken ve düzensiz bir çalışma ortamında

görevlendirilmeyi, trafik biriminde sık uygulanan çalışma noktası değişikliğini ve sekiz saati aşan uzun bir mesai boyunca çalışmayı trafik polisliğine aday durumundaki personelin ağır çalışma şartları olarak gördükleri emniyet müdürlerinin anlatımlardan anlaşılmaktadır.

Trafik branşına personel seçimini etkileyen diğer bir etkenin branş çalışanlarının yetersiz olduğu düşünülen özlük haklarının mevcut durumu olduğu görülmektedir. Trafik branşına seçilme ile karşı karşıya kalan personelin trafik branşının ek tazminatının olmamasına dair, iş yükü nedeniyle izin kullanımlarının sorunlu olduğunu duyduklarına dair ve tatil ve bayram ayrımı gözetmeksizin çalışılmasının karşılığında maaş taltifi benzeri herhangi bir ödüllendirmenin yapılmadığına dair adayların trafik branşıyla ilgili şikâyetlerinin olduğunu emniyet müdürlerinin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Özet olarak; emniyet müdürlerine göre; bir branşa geçme fırsatını yakalayan adayların daha çok branşsız personel olduğu, bunların içinde bulundukları şartlara göre branşta çalışmayı değerlendirdikleri, branşta çalışandan istenen her bir işlemin karşılığının verilip verilmediğine bakıldığı ve adayların beklenti içinde oldukları vurgulanmaktadır. Ayrıca, trafik branşında ek tazminatın uygulanmadığı ve/veya maaş taltifi gibi bir ödüllendirmenin ihmal edildiği ifade edilmektedir. Bütün bu durumlar göz önüne alındığında branşın çalışanı tatmin etme derecesinin düşük olduğu, branşa olan ilgiyi belirleyen önemli bir faktör olması nedeniyle uygulanmayan veya ihmal edilen ödüllendirme benzeri konular nedeniyle trafik branşının adaylara çekici ve cazip gelmediği ve tercih edilmediği anlaşılmaktadır.

#### **4.3.3.2. Branşa Olan Bakış Açısından Kaynaklanan Etkenler**

Bu araştırmaya katılan İzmir Emniyet Müdürlüğü'ndeki trafik polisi seçimiyle görevli emniyet müdürlerinin karşılaştıkları diğer bir sorun polisin trafik polisliğine olan bakışıdır. Gerek emniyet müdürleri gerekse trafik polisi olarak seçilebilecek adaylar, polislik ile trafik polisliğini aynı kefeye koymamaktadırlar veya trafik polisliğini *gerçek polislik* olarak değerlendirmemektedirler. İşlemekte olan hukuk devletinin kurallarının uygulanması, suç şüphelilerinin adalete teslim edilmesi ve suçun işlenmesinin önlenmesi kapsamındaki polis faaliyetlerinin *gerçek polislik*

olarak nitelendirildiği ve trafik polisliğinin bu kapsamın dışında tutulduğu ve bunun yaygın bir görüş olduğu emniyet müdürlerinin sözlerinden anlaşılmaktadır. Hatta trafik hizmetlerinin yerel birimlere devrinin gerektiği yaygın olmamakla beraber düşünülp söylendiği görülmektedir. Bu görüşün Türkiye’de kamu hizmeti olarak sunulan trafik denetimi hizmetinin etkin uygulanmasının şartı olan doğru ve nitelikli personelin önündeki olumsuz etkenlerden olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.3.3.3. Branş Personelinden Kaynaklanan Etkenler**

Doğru trafik polisinin seçimini etkileyen olumsuz etkenlerden sonuncusu özellikle branşta çalışmakta olan trafik polislerinden kaynaklanan imaj sorunudur. Bu araştırmaya katılan İzmir Emniyet Müdürlüğü’ndeki emniyet müdürlerinin sözlerinden yola çıkarak; adayların trafik branşını tercih etmemelerinin altında yatan nedenin bu branştaki personel hakkında hem toplumda hem de polisler arasında oluşmuş olumsuz düşünceler olduğu anlaşılmaktadır. Olumsuz düşünceler trafik branşına karşı ilgiyi zayıflatmıştır. Hem vatandaşlar arasında hem de polisler arasında trafik polisleri aleyhinde kartopu gibi yuvarlandıkça büyüyen sorun yumağının altında bizzat trafik polisinin kendisinin hatalı davranışları yatmaktadır. Bu kapsamda trafik polisinin rüşvet alması, adam kayırması ve trafik branşına karşı özensiz davranışları sayılmaktadır. Bu konular ele alınarak; trafik polisi hakkında hem diğer polislerin hem de vatandaşın olumsuz algıları olduğu, adayların özellikle parasal etik sorunlar ile içli dışlı olunan ve boyunlarında *rüşvetçi* yaftası asılı duran trafik polislerinden dolayı branşı tercih etmedikleri ve kendileri hakkında kendi aile fertlerinin, vatandaşları ve meslektaşlarının böyle konuşmalarını duymak istemedikleri anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Bu araştırma, Türkiye'nin üçüncü büyük ili olan İzmir'de meydana gelen trafik kazalarının ekonomik ve sosyal maliyetlerini azaltmada etkisi olacak etkin bir trafik denetiminin sağlanması amacıyla İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde trafik polisinin seçiminde görev alan emniyet müdür yardımcıları ve şube müdürlerinden oluşan on (10) emniyet müdürüyle görüşülmüş ve trafik polisi seçimine yönelik düşünceleri öğrenilmiştir. Bu araştırma, alanında bir ilk olması açısından önemlidir. İzmir Emniyet Müdürlüğü'ndeki trafik birimlerine personel seçen emniyet müdürleri ile yüz yüze görüşme yapmak suretiyle trafik polisi seçimi anlayışı analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ile trafiğin denetiminin daha sağlıklı yapılması için doğru personele ulaşma ve onları görevlendirme yolunun gösterilmesi amaçlanmıştır. Buna yönelik olarak çalışma tekniği olarak olgunun detaylı ve derinlemesine incelenmesi için nitel bir dizayn seçilmiştir. Bu suretle az bilgiye sahip olunan ancak sonuçları tecrübe ediliyor olan olguların arka planlarında yatan gerçekleri açığa çıkarmak hedeflenmiştir. Bunun için olasılığa dayalı olmayan amaçlı örnekleme metodu kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları, ET'de trafik polisinin istihdamında seçim sürecini daha sağlıklı bir düzeye yükseltecek ve gerek personel bulma sürecindeki gerekse personel seçme sürecindeki aşamaların yazına olan uygunluğunu artıracak çözümler üretmekle yardımcı olabilecektir. Bu kapsamda, trafik polisi olarak çalıştırılmak üzere personel bulma aşamasında personel gereksiniminin ilan edilmediği, boş pozisyonlara başvuru alınmadığı ve bir aday havuzu oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Personel seçme sürecine dahil edilmesi uygun görülen adaylar için adayın örgütsel hedeflere uygun olup olmayacağına dikkat edilirken doğru seçimin personele bakan yönü üzerinde fazla durulmadığı görülmektedir. *Trafik denetiminin etkinliği için nitelikli personel bulunmalı* düşüncesine göre araştırma sonuçlarına bakıldığında branşlarla ilgili genel nitelikler dışında trafik branşına özgü özel niteliklerin süreç içinde adaylarda aranmadığı ancak sadece sürücü belgesine sahip olması niteliğiyle yetinildiği görülmektedir. Bunlarla beraber ET her düzey çalışanları arasında trafik branşının çalışma şartlarının ağır olarak kabul edilmesi ve bu kabul nedeniyle branşın özlük haklarının çalışan

beklentisine uymaması, branşın polislik mesleğine uygun olarak algılanmaması ve trafik polisinin olumsuz imajı nedenleriyle personelinin trafik branşına soğuk baktığı ve branş personeli olarak çalışmak istemediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmayla ET'nin yerine getirdiği trafik denetiminin niteliğinin ve etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır. Buna yönelik olarak; üst düzey yönetici müdürlerin söylediklerinden yola çıkarak özelde trafik polisinin ama genelde bütün branşlara nitelikli polislerin seçim süreçlerinin daha iyi yönetilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

Trafik güvenliğinin sağlanmasında trafiğin denetlenmesinin gerekliliği ve vazgeçilmezliği artık tartışılmaz bir gerçektir. Bu gerekli ve vazgeçilmez görevin hakkıyla yerine getirilebilmesi ve etkinliğinin sürdürebilmesi nitelikli personelle mümkündür. Trafik denetiminde doğru personel görevlendirilmesi için personel istihdamına yönelik bulma ve seçme süreçlerinin üzerinde özenle durulmalıdır.

Karayolları Trafik Kanunu'na göre trafik polisinin ana görevi yol kullanıcılarının kurallara ve trafik yönetimi planlarına tam ve kesin uyumunu sağlamaktır. Ayrıca çalışma ve araç sürme sürelerini, taşıtların güvenli seyrini, güvensiz ve aşırı yüklemeyi, tehlikeli madde taşınması gibi trafik akımını, taşıtların teknik ve fiziki güvenliğini, taşıtlarda bulunması gerekli güvenlik malzemeleri gibi donanımlarını, sürücü belgesi, sigorta, taşıt belgeleri, yük ve çalışma belgeleri gibi belgelerini denetlemek de diğer görevleridir. Trafik branşında yapılması beklenen görevlerin üstesinden gelebilecek nitelikte personele gereksinim duyulmaktadır. Trafik denetimlerinden beklenen trafik güvenliğine ait yararların elde edilmesinin şartlarından biri doğru personelin branşta görevlendirilmesidir. Bu adım trafik hizmetlerinin sağlıklı gerçekleştirilmesine olanak tanıyacak ve bu yolla trafik güvenliğinin sağlanması sonucunu doğuracaktır. Bu kapsamda araştırmada İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde trafik polisinin seçiminde görev alan emniyet müdürleriyle yüz yüze görüşmeler yapılmış ve trafik polisinin istihdamında bulma ve seçme süreçleri incelenmiştir. Görüşülen emniyet müdürleri personel bulma ve personel seçme kavramlarını doğru anlamaktadırlar ve trafik branşına doğru personelin seçilmesine duyarlıdırlar. ET'nin doğru trafik polisinin bulunup seçilmesi açısından istenen yere gelmesini arzu etmektedirler ve branşa uygun olmayan personelin

seçilip görevlendirilmesinden rahatsızlık duymaktadırlar. Genel olarak trafik polisinin seçiminde görev alan emniyet müdürlerinin personel bulmada ve personel seçmede gösterdikleri bu pozitif yaklaşım nedeniyle böyle yönetici müdürlere sahip olduğu için ET'nin şanslı olduğu değerlendirilmektedir.

Ancak, Türkiye'deki trafik kazası probleminin çözümünde önemli bir etken olan trafik denetiminin etkinliği ve başarısı için trafik polisinin seçiminde görevli emniyet müdürlerinin iyi niyetinin ve personel bulma ve personel seçme süreçlerinde gösterdikleri *adama göre iş değil, işe göre adam* ilkesine uygun personelin trafik hizmetlerine seçilmesine yönelik samimi gayretin yeterli geleceğini kimse iddia etmemektedir. Doğru bir personel seçiminin gerçekleştirilmesinin *gerekli şart* olarak görülebilecek olan iyi niyet ve samimi gayret, kesinlikle *yeterli şart* olarak görülmemektedir.

Araştırmada personel seçme sürecini olumsuz etkileyen ve seçimi aksatan faktörler olarak sayılan trafik branşındaki ağır çalışma şartlarının düzeltilmesinden başlanmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Açık havada çalışılması ve çalışma ortamındaki gürültü ve hava kirliliğinin ağır çalışma şartları olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Bu konuyla ilgili iyileştirmelerin yapılması beklenmektedir. Ancak açık havada çalışılmasından kaynaklanan sorunların giderilmesi için trafik hizmetlerinin büro içinden sunulması kastedilmemektedir. Trafik hizmetleri taşıtların seyrettiği sokak ve caddelerde sunulacağından, buradaki görevli personelin gürültü ve hava kirliliğine maruz kalma derecesini azaltıcı bazı tedbirlerin alınması artık bir zorunluluktur. Trafikteki gürültü ve hava kirliliğinin çeşitli hastalıklara davetiye çıkartabileceği düşünülerek kavşaktaki personelin günlük görev süresi azaltılmalı, beden ve ruh sağlığını korumak amacıyla personel belli aralıklar dahilinde tetkik ve tahlillere tabi tutulmalıdır. Bunlar yapılırken kurum için personelin sağlığının taşıdığı önem vurgulanmalıdır, çünkü doğru personelin yitirilmesi ET için büyük bir kayıp olacaktır.

Ayrıca ağır çalışma şartları arasında personelin görevlendirildiği noktalarının sık değiştirilmesi ve günlük sekiz saati aşan uzun mesainin uygulanması da sayılmaktadır. Ağır çalışma şartlarının personel tarafından bir olumsuzluk olarak algılandığı unutulmamalı ve personelin katılımıyla sorunlara bir çözüm bulmaya

çalışılmalıdır. Trafik hizmetlerindeki personelin görev yeri gerçekten zorunlu olmadıkça değiştirilmemeli, öyle ki personel trafik denetimindeki görevlendirilme noktasında zamansal olarak geleceğini planlayabilmelidir. Çalışan hafta tatili ve hatta yıllık izinlerini kolaylıkla planlayabilmeli ve bu olanak kendisine sunulmalıdır. Bu konu görevin özelliği ve gerekleri bahane edilerek mümkün olduğunca değiştirilmemeli ve uygulamada süreklilik sağlanmalıdır. Eğer trafik polislerinin branşlarında isteyerek çalışması ve branşa nitelikli personelin başvurusu isteniyorsa, öncelikle trafik polisliğinin haklarına saygı duyulmalı ve trafik polislerine kendi haklarına saygı duyulduğu inandırılmalıdır. Özlük hakları konusunda iyileştirmeler yapılmadan zorla branşta personel çalıştırılması ile trafik denetiminin başarılı olmasını sağlamak mümkün olmayacaktır. Trafik polisleri de diğer branş polislerinin yararlandıkları haklardan yararlanma beklentisi ve arzusu içindedirler. Kendilerinden yüksek kalitede trafik denetimi hizmetini sunmalarını bekleyip ağır çalışma şartları altında görev alırken özlük haklarındaki iyileştirmelerden mahrum bırakılmaları, etkin trafik denetiminde kararlılık ve gayretlerini olumsuz etkilemektedir.

ET'nin trafik branşında sağlıklı bir personel seçimini gerçekleştirmesi için üzerinde hassasiyetle durması gereken bir diğer önemli konu trafik hizmetlerinde çalışan personele ek tazminat verilmesi veya personelin sunduğu kamu hizmeti karşılığında bir ödüllendirmenin yapılmasıdır. Bu iki konu branşın özelliklerinden kaynaklanan ve personelin trafik polisliğini tercih etmemesini belirleyen bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Kendileriyle görüşülen emniyet müdürleri; trafik branşına nitelikli personelin başvuru yapmasını ve bunlar arasından doğru adayın seçilmesini sağlayacak en güçlü etkenin trafik branşında ek tazminat adı altında çeşitli ödemelerin olması veya tatmin edici ödüllendirmelerin yapılması olduğunu ifade etmektedirler. Branşlara başvuru aşamasında olan her adayın baktığı ve önemseydiği konuların başında elde edeceği ekonomik kazanç gelmektedir. Eğer ortalama bir polisin çalışma şartlarından daha ağır bir ortamda trafik polisinin çalışması isteniyorsa ve uyguladığı görevin kapsamı da yeni branşında genişletiliyorsa bunun karşılığının da hazırlanmasının tabi olduğu kabul edilmelidir. Dolayısıyla nitelikli personelin trafik branşına gelmesini teşvik edici bir trafik tazminatını düzenleyen ve/veya trafik polisinin ödüllendirmesini düzenleyen yasal mevzuatın süratle gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Tazminat veya ödüllendirmeye ait yasal

mevzuatın adayların trafik branşını tercih etmelerinde belirleyici faktörler olacağı tahmin edilmektedir.

ET adaleti, performansı ve etkililiği artıracak bir trafik personel yönetimi anlayışı benimsemelidir. Trafik biriminin ve personelinin performansı objektif ölçütler kullanılarak ölçülebilmelidir. Trafik birimleri önceden belirlenmiş ölçülebilir hedeflere ulaşmak için belirlenmiş stratejiler ışığında görevlendirilmelidir. Trafik yönergesinde *Trafik Branşından Çıkarma* başlıklı sekizinci maddesinin (f) bendinde; personelin başarısının periyodik olarak ölçülmesi neticesinde başarısı düşük olduğu tespit edilenlerin branştan çıkarılacağı belirtilmektedir. İşte, branşın cazip konuma yükseltilmesi için bu bendin tam tersinin de, başka bir anlatımla performansı yüksek olan trafik polisinin ödüllendirilmesi gibi çözümlerin düzenlenmesi gerekmektedir. ET'nin kurumsal olarak trafik hizmetlerinin kalitesini artırıcı yatırımları, emniyet örgütündeki diğer polislerin trafik polisliğine olan bakışlarını da olumlu anlamda etkileyecektir. Dolayısıyla trafik polisliği branşı ile ilgili güncellenmiş yasal mevzuat, özlük haklarındaki iyileştirmeler, trafik tazminatının tahakkuku veya ödüllendirmelerin yürürlüğe konması beklenmektedir.

Trafik branşına yönelik diğer polisler arasındaki trafiğin polislik olmadığına yönelik düşüncelerinin süratle çözümlenmesinin, giderilmesinin ve branşın diğer branşlar düzeyine yükseltilmesinin geciktirilmeden gerçekleştirilmesi ET'nin önündeki önemli sorunlardan biri olarak durmaktadır. Bu olumsuz ve yersiz bakış açısının düzeltilmemesinin sonuçlarından olan trafik polisliğine nitelikli personelin başvurudan çekinmesi, Türkiye'de acilen etkili sürdürülmesi gereken trafik denetiminin başarısını olumlu etkileyecek bir etken olan nitelikli personelin trafik hizmetlerinde görevlendirilmesinin önemli bir engeli olarak durmaktadır. Bunun giderilmesi amacıyla trafik polisine ve trafik branşına pozitif ayrımcılık yapılması önerilebilir. Pozitif ayrımcılık önerisinde ilgiliye fazladan bir hak verilmez, sadece diğer branş personelinin rahatça kullandığı veya tanınan bazı hakları kullanamayan trafik polisinin diğer branş personeline bu konuda eşit duruma getirilmesinin garanti altına alınmasıdır. Dolayısıyla, şark görevinden istisna tutulması, tayinden istisna tutulması, günlük ve haftalık mesaisinin azaltılması, izin haklarının artırılması, tatil olanaklarının sağlanması gibi birçok çözüm geliştirilebilir. Bu yolla trafik



birimlerinin diğer birimler arkasında değil de yanında yer alıcı ve eşit değerde olduğuna dair kurumsal politikalarının benimsenip sürdürülmesi gerekmektedir.

Trafik branşında çalışılmasını cazip hale getiren çeşitli önlemler alındıktan sonra başarılı bir personel seçimi için açık pozisyonunun ilanen duyurulması, isteklilerin başvurusunun alınması ve aday havuzunun oluşturulmasına yönelik *Trafik Branş Yönergesi* düzeltilmelidir. Bu kapsamda açık pozisyon hakkında bilgilendirici, ilgi çekici, doğru kişileri etkileyecek, geniş bir kitle tarafından okunabilecek ve yanlış kişilerin başvuru yapmasını caydırıcı özellikli ilanlar ile açık pozisyonlar duyurulmalı, ardından trafik branşında çalışmak isteyen isteklilerin branşa uygun bilgilerini yazabilecekleri başvuru formları hazır edilmeli ve son olarak başvuru formlarını dolduran adaylar bir aday havuzunda toplanmalı, ön bir değerlendirme ile seçimin gerçekleştirilebilmesi için personel seçim sürecine devredilmelidir. Bu üç personel bulma aşamasının sağlıklı gerçekleştirilmesinin ardından ancak doğru bir personel seçme süreci başlatılıp sonuçlandırılabilir.

Trafik branşı için ET'nin üzerinde hassasiyetle durması gereken bir diğer önemli konu adaylar arasından doğru trafik polisinin seçilmesi için branşa özgü özel niteliklerin aday personelde aranacağını *Trafik Branş Yönergesi* içinde düzenlenmesidir. Bu amaçla başarılı bir trafik denetiminin yapılabilmesi için aday personelde bulunması gereken özellikler belirlenmeli ve belirlenen bu özellikler birer nitelik olarak düzenlenip yönergeye yazılmalıdır. Örnek olması için; trafik polisliği branşında kaza tutanakları düzenlendiğinden mesleki yazışma becerisi ve trafik denetlemelerinde çeşitli teknik cihazlar kullanıldığından teknik araçların kullanımına yatkınlık veya teknik araçların kullanım becerisi gibi nitelikler trafik branşı için aranabilecek nitelikler olarak kayda geçirilebilir. Bu yolla çalışanlarda nitelik aranmaması nedeniyle sıradan bir görev yeri olarak algılanan trafik branşının, kendine özgü niteliklerin belirlendiği ve aday personelde bunların arandığı bir branş özelliği göstermesi sağlanmalıdır.

Trafik branşına nitelikli branş özelliği kazandırılmasıyla beraber branş seçme aşamasındaki bütün emniyet personeline yardımcı olacak ve onu yönlendirecek uzman rehberlerin görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu rehberlerin görevi personelin yapısına, karakterine, yetenek ve ilgisine uygun olabilecek branşı seçmesine yardım

etmek, personelin branş çevresine girişini ve uyumunu kolaylaştırmak ve istekli personelin seçildiği branşının personele ve ET'ye yararlı olmasını sağlamaktır. Bunların yanında personeli branşa alıştırdıktan sonra takip etmek, başarı durumunu izlemek de bu uzmanların görevlerinden olmalıdır. Personel-branş ilişkilerini düzenlemek, personeli kendisine uygun branşa yönleltmek ve her işe uygun personel seçmek kolay bir iş değildir. Çalışma hayatında yerini bulmuş insan sayısının az, iş hayatından şikâyetçi olanların sayısının bir hayli kabarık olması, bu işin ne kadar karmaşık ve önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bir uzmanın yardımıyla yönlendirilen personelin trafik branşına seçilmesi durumunda bu branşta karşılaşılan ve personelden kaynaklanan ve vatandaşların şikâyet ettikleri niteliksiz trafik hizmetlerinin azaltılması anlamındaki iş kazalarının önlenmesi mümkün olabilecektir. Azalacak bu şikâyetler nedeniyle gerek personel gerekse vatandaş gözündeki trafik branşının değerinin artacağı söylenebilmektedir.

Son olarak, ET, trafik hizmetlerinde basın ve halkla ilişkilerini güçlendirmelidir. Trafik birimleri ve topyekun trafik hizmetleri kendisini, görevlerini ve trafik denetimi ile ulaşılmak istenen amacını ve halktan beklentisini halka ve basına doğru anlatmalıdır. Özellikle polise ait çocuk ve terör birimlerinin yaptığı ve faydaları görülen ve basın mensupları ile dönemli olarak karşılıklı bilgi alış veriş ve ortak hareket stratejilerinin belirlendiği toplantılar yapılmalıdır. Basın ve trafik polisi ilişkileri, trafikte kural ihlallerini azaltıcı etkisinin olması ve trafik düzenine kamuoyu desteğinin sağlaması açısından faydalı olmaktadır. Basın aracılığıyla trafik düzeninin sağlanması ve sürdürülmesi için halktan geri bildirim almak da trafik hizmetlerinin beğenilen ve beğenilmeyen yönlerini ve problemlerini görmek açısından faydalı olacaktır. Geliştirilecek bu ilişki ile trafik polisi toplum tarafından daha çok takdir edilecek ve trafik polisine karşı olumlu bir bakış sağlanacaktır. Trafik hizmetleri sivil topluma daha iyi anlatılırsa trafik polisliğinin toplumdaki konumu yükselecek ve istenen o doğru trafik polisi algısına daha kolay ulaşacaktır; çünkü tanınan ve bilinen bir trafik polisliği haksız nitelermelerden ve yıpratıcı eleştiriden kurtulabilecektir. Basın ve halkla ilişkiler sayesinde vatandaşın trafik polisi algısı olumlanacak, trafik polisi hakkındaki rüşvetçi gibi olumsuz bütün nitelermeler etkisini yitirecek ve adayların trafik branşına başvuruda bulunmasını engellemeyecektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat (2009), “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Duray Ataay, A.Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah ve Lale Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 4.Baskı, ss.95-160.
- Akova, Orhan; Sarıışık, Mehmet ve Akbaba, Atilla, (2007), “Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), ss.275-296.
- Akyüz, Ömer Faruk, (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay ve Budak, Gönül, (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Altop, Atilla, (1990), *Taşınır Yatırım Mallarına İlişkin Finansal Kiralama Sözleşmesi*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları No:238, Ankara: Adalet Matbaası.
- Artan, Sinan, (1990), *Personel Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Gül Basım ve Yayın.
- Baltaş, Acar, (2009), *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baydar, Elif, (2005), “Seçme ve Yerleştirme”, Deniz Yalım (Der), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, ss.19-24.
- Bıçen, Selim, (1999), “Trafik Kazalarında Polis Yönetimi Sürücü Davranışları”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(3), ss.92-95.
- Bingöl, Dursun, (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, Şener, (1999), “Trafik Hizmetlerinde Verimlilik Yaklaşımı”, Trafik Hizmetleri Açısından Ulaşım Sektörünün Geleceği Sempozyumu - Bildiriler, M.P.M Yay. No: 636, Ankara.
- Böke, Kaan, (2009), “Örnekleme”, Kaan Böke (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, ss.105-147.

- Bowin, R.Bruce ve Harvey, Donald, (2000), *Human Resource Management: An Experimental Approach*, 2.Baskı, New Yersey: Prentice Hall.
- Budak, Gönül, (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetinoğlu, Çetin E.; Canbaz, Sevgi; Tomak, Leman ve Pekşen, Yıldız, (2007), “Samsun İli 2004 Yılı 112 Acil Sağlık Hizmetine Bildirilen Trafik Kazalarının Değerlendirilmesi”, *Türkiye Acil Tıp Dergisi*, 7(1), ss.1-4.
- Çevik, H.Hüseyin; Göksu, Turgut; Bilgiç, Veysel; Karakaya, Muhittin; Seyhan, Kazım ve Gül, Serdar Kenan, (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- Delice, Murat, (2012), “Hız, Alkol ve Genel Trafik Denetimlerinin Trafik Kazaları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Atatürk Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), ss.27-44.
- Demir, Oğuzhan Ö., (2009), “Nitel Araştırma Yöntemleri”, Kaan Böke (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Alfa Yayınları, ss.287-316.
- Durna, Tuncay, (2012), “Trafik ve Ulaştırma Sistemleri”, Bedrettin Murat (Ed.), *Mesleki Trafik Bilgisi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.25-50.
- Engin, Orhan ve Kaya, İhsan, (2004), “Trafik Kazalarının Önlenmesinde Hata Modu ve Etkileri Analizi Modeli”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 6(1-2), ss.41-51.
- Erdoğan, İlhan, (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, no:248.
- Ergin, Canan, (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik bir Yaklaşım*, 3.Baskı, Ankara: Elma Yayınevi.
- Erkuş, Adnan, (2007), “Personel Seçiminde Ölçme ve Değerlendirme”, Tarık Solmuş (Der), *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, ss.113-143.

- Ersen, Haldun, (2003), *Topyekun Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, İstanbul: Maestro Yayın.
- Ertürk, Mümin, (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Eşiyok, Burcu; Korkusuz, İrfan; Cantürk, Gürol; Alkan, Hanife A.; Karaman, Asude ve Hancı, Hamit (2005), “Road Traffic Accidents And Disability: A Cross-Section Study from”, *Disability And Rehabilitation*, 27(21), ss.1333-1338.
- ETSC (European Transport Safety Council), (1999), *Police Enforcement Strategies to Reduce Traffic Casualties in Europe*, Brussels.
- Fındıkçı, İlhami, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geylan, Ramazan, (1995), *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.
- Gülen, İlhan ve Özdönmez, Metin, (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi.
- Gündoğan, Naci, (1998), İşe Yerleştirme Sistemi İçinde Özel İstihdam Bürolarının Yeri ve Önemi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), ss.549-566.
- Gürbüz, F.G. Özışık, (2002), *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- GEAR (Güvenlik Eğitimi Araştırma Merkezi), (2010), Türkiye’de Polis Temel Eğitiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Ankara.
- Hekimler, Alpay, (2006), *Almanya’da Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Legal Yayıncılık.
- İbicioğlu, Hasan, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara: Alter Yayıncılık.
- İrez, İlknur, (2009), *Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme Sürecine Etkileri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üni.Eğit.Bil.Enstitüsü.
- Keenan, Kate, (1996), *Yöneticinin Kılavuzu İnsan Seçme*, Ergin Koparan (çev.), İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Lombardi, Donald N., (1988), *Handbook of Personnel Selection and Performance Evaluation in Healthcare*, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publisher.
- Maitland, İain, (1998), *Personel Yönetimi*, Duygu Uğur (çev.), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Önder, Bülent, (2000), *Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi*, Ankara: TRT Genel Sekreterliği.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, Margaret and Winters, Kenneth, (1993), *İnsan Kaynakları*, Şahiner Doğan (çev.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Rossmann, Gretchen B. and Rallis, Sharon F., (2012), *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*, California: Sage Publications, Inc.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (1994), *Personel Yönetimi*, 7.Baskı, Bursa: Rota Ofset.
- Saplıoğlu, Meltem ve Karaşahin, Mustafa, (2006). “Coğrafi Bilgi Sistemi Yardımı İle Isparta İli Kentiçi Trafik Kaza Analizi”, *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 12(3), ss.321-332.
- Seyidoğlu, Halil, (2009), *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Geliştirilmiş 10.Baskı, İstanbul: Güzem Can Yayınları no:24.
- Sherman, Arthur; Bohlander, George and Chrudden, Herbert, (1984), *Managing Human Resources*, 7.Baskı, South-Western Publishing Co.
- Short, John Rennie and Pinet-Peralta, Luis Mauricio, (2010). No Accident: Traffic and pedestrians in the modern city. *Mobilities*, 5(1), ss.41-59.
- Sözen, Süleyman, (2004), “Polis ve Profesyonellik”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 6(3-4), ss.115-130.
- Sözen, Ural, (1973), *Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Stopp, Udo, (1999), *Betriebliche Personalwirtschaft*, 23.Baskı, Viyana: Linde Yayınevi.

- Sümer, Nebi, (2002), “Trafik Kazalarında Sosyal Psikolojik Etmenler: Sürücü Davranışları, Becerileri ve Sosyal Politik Çevre”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 5(9-10), ss.1-36.
- Şenatalar, Ferhat, (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi.
- Şimşek, M.Şerif ve Öge, H.Serdar, (2007), *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, V.Arif, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: TÜRMOB Yayınları No: 171.
- Tan, Ersin; Sürücü, İsmail ve Çebi, Esra, (2010), “Emniyet Teşkilatında Polislerin İşe Alma Sürecinin İncelenmesi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, H.Hüseyin Çevik, Muammer Bucak ve Orhan Filiz (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, Güvenlik Yönetimi Serisi 1, ss.11-41.
- Tolan, Abdurrahman, (2006), *İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üni.Sos.Bil.Enstitüsü.
- Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, Akif, (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara: Nobel Kitapevi.
- Uyar, Yavuz; Kurt, Mustafa ve Dizdar, Ercüment, (2003), “Trafik Kazalarını Etkileyen Faktörlerin AHP Yaklaşımı ile Göreli Önemlerinin Belirlenmesi”, *Teknoloji ZKÜ Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1-2), ss.63-68.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan, (2000), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Öznur, (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Werther, William and Davis, Keith, (1993), *Human Resources and Personnel Management*, 4.Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Zaidel, David, (2002), *The Impact of Enforcement on Accidents*, Norway

## **Mevzuat**

### **a)Kanun**

DMK (Devlet Memurları Kanunu), (2012), Resmi Gazete, sayı:12056, 14.07.1965.

İş Kanunu, (2003), Resmi Gazete, sayı: 25134, 10.06.2003.

Türkiye İş Kurumu Kanunu, (2003), Resmi Gazete, sayı: 25159, 05.07.2003.

### **b)Yönetmelik**

Emniyet Genel Müdürlüğü Yüksek Öğretim Kurumlarında Öğrenci Okutma Yönetmeliği (2014), Resmi Gazete, sayı: 28654, 22.05.2013.

Emniyet Hizmetleri Sınıfı Başpolis Memuru ve Kıdemli Başpolis Memuru Rütbelerine Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik, (2010), Resmi Gazete, sayı: 27743, 28.10.2010.

Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelik, (2014), Resmi Gazete, sayı: 24489, 10.08.2001.

Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Branş Yönetmeliği, (2011), Resmi Gazete, sayı: 28036, 25.08.2011.

Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Giriş ve Eğitim-Öğretim Yönetmeliği, (2014), Resmi Gazete, sayı: 26970, 17.08.2008.

Polis Akademisi Polis Meslek Yüksek Okulları Giriş Yönetmeliği, (2012), Resmi Gazete, sayı 26879, 17.05.2008.

Polis Koleji Giriş Yönetmeliği (2014), Resmi Gazete, sayı: 28497, 14.12.2012.

Polis Meslek Eğitim Merkezi Giriş Yönetmeliği, (2012), Resmi Gazete, sayı: 26869, 07.05.2008.

### **c)Yönerge**

Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Asayiş Suçu Soruşturma Branşlı Personel Yönergesi, (2011), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi-gazete/yonerge\\_5.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi-gazete/yonerge_5.htm), (E.T: 04.07.2014).



- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Balıkadam Branşlı Personel Yönergesi,(2004),  
[http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/211.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/211.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Bando ve Armoni Muzikaları Branşlı Personel Yönergesi, (2012), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/221.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/221.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Bilgi İşlem Branşlı Personel Yönergesi, (2004), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/209.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/209.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Bomba Uzmanı Branşlı Personel Yönergesi, (2012), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/yonerge\\_13.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/yonerge_13.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Havacılık Branşlı Personel Yönergesi, (2012), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/217.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/217.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Branş Yönergesi, (2012), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/204.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/204.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Muhabere Branşlı Personel Yönergesi, (2012), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/304.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/304.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Branş Yönergesi, (2010), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/546.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/546.htm), (E.T: 04.07.2014).
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Siber Suçlarla Mücadele Branş Yönergesi, (2013), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/634.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/634.htm), (E.T: 04.07.2014).

Emniyet Hizmetleri Sınıfı Terörle Mücadele Branş Yönergesi, (2012), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/218.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/218.htm), (E.T: 04.07.2014).

Emniyet Hizmetleri Sınıfı Trafik Branş Yönergesi, (2012), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/208.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/208.htm), (E.T: 04.07.2014).

Kriminal Dairesi Başkanlığı Kriminal Branşlı Personel Yönergesi, (2008), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/514.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/514.htm), (E.T: 04.07.2014).

Polis Memurlarının Komiser Yardımcılığı Rütbesine Yükselme Sınavı ve Kursuna Dair Yönerge, (2003), [http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi\\_gazete/yonerge\\_5.htm](http://egm1bthkmdsrv1/mevzuat/webmevzuat/resmi_gazete/yonerge_5.htm), (E.T: 04.07.2014).

### **İnternet Kaynakları**

Capital Dergisi, (2011), *Daha Genç*, <http://www.capital.com.tr/daha-genc-haberler/22903.aspx?1.Page>, (E.T: 22.12.2011).

DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü), (2013), “Global Status Report On Road Safety-2013”, [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/road\\_safety\\_status/2013/en/index.html](http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2013/en/index.html) (E.T: 23.07.2013).

ENHIS (Çevre, Sağlık ve Bilgi Sistemi), (2009), <http://www.euro.who.int/en/home>, (E.T: 03.08.2013).

Human Kapital, (2012), <http://humankapital.com.tr/insan-kaynaklari-secme-ve-yerlestirme-surecleri.asp/>, (E.T: 15.06.2012).

Işıldar, Süleyman, (2013), “Trafik Kazalarının Önlenmesinde Gönüllü Kuruluşların Rolü”, [http://www.trzezwykierowca.org/tr/gonullu\\_kuruluslar.htm](http://www.trzezwykierowca.org/tr/gonullu_kuruluslar.htm), (E.T: 29.07.2013).

IRTAD (Uluslararası Karayolu Trafik ve Kaza Veritabanı), (2013), <http://www.internationaltransportforum.org/irtadpublic/>, (E.T: 23.07.2013).

İSKUR, (Türkiye İş Kurumu), (2011), <http://www.iskur.gov.tr/>, (E.T: 14.12.2011).

- İSKUR, (Türkiye İş Kurumu), (2012), <http://www.iskur.gov.tr/tr-ozelistihdamburolari/acikkapaliburolistesi.aspx>, (E.T: 09.07.2014).
- KTG, (Karayolu Trafik Güvenliği), (2013), KTG Sempozyumu Sonuç Bildirgesi, <http://www.trafik.gov.tr/Sayfalar/KarayoluTrfGuv/KTGs.aspx>, (E.T: 30.07.2013).
- Öz, Cihan Selek, (2011), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Özel İstihdam Bürolarının Yeri”, [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/ozel\\_istihdam\\_burolari.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/ozel_istihdam_burolari.htm), (E.T: 14.12.2011).
- Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Öğrenci Adayı Başvuru Kılavuzu, (2012), [http://www.pa.edu.tr/?appcode=web\\_kayit\\_ve\\_kabul](http://www.pa.edu.tr/?appcode=web_kayit_ve_kabul), (E.T: 06.09.2012).
- Polis Akademisi Fakülte ve Yüksek Okullar Öğrenci Adayı Başvuru Kılavuzu, (2012), [http://www.pa.edu.tr/?appcode=web\\_fyo](http://www.pa.edu.tr/?appcode=web_fyo), (E.T: 06.09.2012).
- Polis Koleji Öğrenci Adayı Başvuru Kılavuzu, (2012), [http://www.poliskoleji.k12.tr/tr/ogrenci\\_alimlari\\_2.php](http://www.poliskoleji.k12.tr/tr/ogrenci_alimlari_2.php), (E.T: 06.09.2012).
- Polis Meslek Eğitim Merkezi Öğrenci Adayı Başvuru Kılavuzu, (2012), <http://www.egm.gov.tr/indirilendosyalar/pomemduyuru.htm>, (E.T: 06.09.2012).
- Performans Programı, (2013), EGM 2013 Yılı Performans Programı, <http://www.egm.gov.tr/indirilendosyalar/PERFORMANS2013.pdf>, (E.T: 30.01.2014).
- Şen, Murat, (2011), “Uluslararası Sözleşmeler”, <http://www.tuhis.org.tr/yayinlar/muratsen.pdf>, (E.T: 14.12.2011).
- TÜİK, (Türkiye İstatistik Kurumu), (2013), Temel İstatistikler 2013, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (E.T: 14.08.2013) ve TÜİK Haber Bülteni, (2014), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18761> (E.T: 16.01.2015).

TÜİK-rip, (Türkiye İstatistik Kurumu), (2012), *Resmi İstatistik Programı 2007-2011*,  
<http://www.tuik.gov.tr/rip/rip.html>, (E.T: 22.07.2013).

Wikipedia, (2014), [http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk\\_Trafik\\_Tarihi](http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_Trafik_Tarihi), (E.T:  
14.02.2014).

# EKLER

## EK 1: Görüşmede Kullanılan Sorular

### YARI YAPILANDIRILMIŞ NİTEL ARAŞTIRMA SORULARI

1. Personel seçimini yapacağınız gün hazırlık yapar mısınız, yaparsanız neden ve nasıl yaparsınız?
2. Personel seçiminde ne gibi amaçlara ulaşmak istiyorsunuz?
3. Personel seçiminde dikkat ettiğiniz hususları paylaşır mısınız?
4. Trafik polisi olarak seçip görevlendireceğiniz personelde aradığınız özellikleri nelerdir?
5. Trafik polisinin seçiminde karşılaştığınız sorunlar neler, açıklar mısınız?
6. Trafik polisinin seçimini nasıl yapmaktasınız?
7. Sizce daha iyi bir seçim nasıl yapılabilir?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Kamuran ÇIKAR

Doğum Yeri : Ödemiş

Mesleği : Öğretmen

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Alman Dili ve  
Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü  
Ulaşım Güvenliği ve Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller : Almanca

Yabancı Dil Puan ve Türü : KPDS 83 - B

Bilimsel Faaliyetler : -

### İş Deneyimi

Stajlar : -

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar : İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü

### İletişim

E-Posta : [cikar.k@gmail.com](mailto:cikar.k@gmail.com)

Tel. : 507 605 22 60

Tarih : Ocak 2015