

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KAMU KURULUŞLARINDA
PERSONEL SEÇME YÖNTEMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yiğit ATAÖĞLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Burhan AYKAÇ

Ankara-2009

Babam Hikmet ATAÖĞLU ile
doğmamış kızımın ruhlarına ...

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KAMU KURULUŞLARINDA
PERSONEL SEÇME YÖNTEMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yiğit ATAÖĞLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Burhan AYKAÇ

Ankara-2009

ONAY

Yiğit ATAÖĞLU tarafından hazırlanan “Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri” başlıklı bu çalışma, 23.06.2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yönetimi dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Burhan AYKAÇ (Başkan)

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Doç Dr. Hikmet KAVRUK

ÖNSÖZ

Hızla değişen dünya koşullarına daha da hız veren küreselleşmenin çok büyük ve geriye dönülmez bir ivme yaratması, teknolojinin hızla gelişmesi ve serbest dolaşıma bağlı olarak bir yandan dünyanın küçülmesi, “yeni dünya düzeni” başlığı altında yaşamın tüm alanlarını etkilemektedir.

Her örgütü, her bireyi çok yönlü etkileyen bu hızlı değişimi derinden yaşayan yeni dünya örgütlere yönetimlere yeni işlevler, yeni yükümlülükler getirmektedir. Bu işlevleri ve yükümlülükleri yerine getirebilen örgütler düzene ayak uydurarak yaşayabilmekte, diğerleri ise kısa zamanda sistemin dışına atılabilmektedirler. Bir tür sosyal Darwinizm anlayışının sisteme egemen olduğu görülmektedir. Ağır rekabet koşullarında örgütler çalışanlarının; yeterli, nitelikli, yüksek motivasyonlu, sürekli olarak kendini yenileyen, geliştiren ve kalite çıtasını yükselten niteliklerine dayanmak zorunluluğundadırlar.

Dünyaca ünlü futurist John Naisbitt “Yeni güç kaynağı çok az kişinin elinde olan para değil, çoğu insanın elinde olan bilgidir.” diyerek, insanın vazgeçilmez rolünü vurgulamaktadır. İster özel ister kamu kesiminde olsun bilgi çağında kendisine yer bulmak isteyen her örgüt, çalışanlarının yeni bilgiler üretmesini ve tüketmesini sağlamak zorundadır.

Başarılı örgütlerin ortak özelliği üretken insanlarla çalışmalarıdır. Örgütlerin verimi nitelikli insanların sayısı ile doğru orantılıdır. Çalışanların niteliği ise öncelikle doğru çalışanı seçmekle artırılabilir. Günümüzde örgütler için en önemli katma değer yaratan unsur insandır. Bir örgütün potansiyelini o örgütte çalışanlar belirleyecektir. Bir örgütte görev alacak çalışanları belirlemek, o örgütün limitlerini de belirlemektir. Konuya, hem halka hizmet etmek hem de toplum düzenini sağlamak amacıyla olan kamu yönetimi açısından bakınca konunun önemi bir kat daha artmaktadır.

Kamu yönetiminde personel seçimi; içinde “tüyü bitmemiş yetim hakkı” olan ülke kaynaklarından hak edenin faydalanmasının sağlanması açısından da çok önemlidir. Her bir karışı şehit kanı ile sultanmış ve sultanmakta olan ülkemizin ulu nder Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK’ün koyduğu muasır medeniyet hedefine ulaşmak için “doğru işe doğru insan” ilkesinden ödün verilmemelidir.

İşte, ülkemizi bilgi çağına ulaştırmada yeri geldiğinde lokomotif, yeri geldiğinde denetleyici ve yeri geldiğinde pusula görevinde bulunacak olan kamu kesiminin, insan kaynağı seçme sürecinde görevli bir çalışanı olarak taşıdığım sorumluluk, beni kamu kesiminde personel seçimi konulu bir çalışmaya yönlendirmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli yardımlarını esirgemeyen ve konu hakkında yaşadığım bilgilenme sürecini yöneten Tez Danışmanım, Prof.Dr. Burhan AYKAÇ’a en derin şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca ortak zamanlarımızdan çaldığım buna rağmen beni hep destekleyen eşim Sema ve oğlum Bora’ya yaptıkları fedakarlıklar için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞI SEÇME FAALİYETLERİ

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	9
1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri.....	11
1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	12
1.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	13
1.3.1. İçsel Faktörler	13
1.3.2. Dışsal Faktörler	14
2. İŞ ANALİZİ	19
2.1. Tanımı	19
2.2. İş Analizinin Kapsamı	19
2.3. İş Analizinin Yapılma Zamanı ve Uygulaması	20
2.4. İş Analizin Bilgi Toplama Yöntemleri	21
2.4.1. Bilgi-Belge Toplama Yöntemi	21
2.4.2. Gözlem Yöntemi	22
2.4.3. İş Bizzat Yapma Yöntemi	22
2.4.4. Günlük Tutma Yöntemi	22
2.4.5. Anket Yöntemi	22
2.4.6. Mülakat Yöntemi	23

2.5. İş Analizinin Amacı	23
2.5.1. İş Tanımları	25
2.5.2. İş Gerekleri	26
3. İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA	30
3.1. İnsan Kaynağını Sağlama Sürecini Etkileyen Örgüt Dışı ve İç Faktörler.....	33
3.2. İnsan Kaynağı Sağlamada Kaynaklar	34
3.2.1. Örgüt içi Kaynaklar	34
3.2.2. Örgüt Dışı Kaynaklar	36
3.3. İnsan Kaynağı Sağlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	43
4. İNSAN KAYNAĞINI SEÇME	45
4.1. Ölçme ve Değerlendirme Esasları	46
4.1.1. Standardizasyon.....	47
4.1.2. Geçerlik	48
4.1.3. Güvenirlik	49
4.2. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Teknikler	50
4.2.1. Ön Görüşme	50
4.2.2. Başvuru Formları	51
4.2.3. Testler	52
4.2.4. İş Örnekleme, Değerlendirme Merkezi.....	62
4.2.5. Referans Kontrolü.....	67
4.2.6. Mülakat.....	68
4.2.7. Sağlık Kontrolü	82
4.3. İnsan Kaynağı Seçiminde Uygulanan Sistemler	82
4.3.1. Merkezi Sistem	82
4.3.2. Kurumsal Sistem (Yerinden Yönetim Sistemi)	83
4.3.3. Karma Sistem	83
4.4. İnsan Kaynağı Seçiminin Değerlendirilmesi ve Seçim Kararı	84
4.4.1. Klinik Yargılama.....	86
4.4.2. Çoklu Regresyon Yöntemi	86
4.4.3. Çoklu Kesme Noktası Yöntemi	87
4.4.4. Çoklu Engelli veya Çoklu Ayırma (Cutoff) Yöntemi.....	87

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ, İŞLEVİ, İLKELERİ ve TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ

1. PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAMI ve GELİŞİM SÜRECİ	89
1.1. Yönetim Anlayışında Değişimin Başlıca Nedenleri	93
1.1.1. Küresel Ekonomi ve Siyasal Sistem	93
1.1.2. Uluslararası Örgütlenmeler, Ekonomik ve Yasal Desteklerin Sağlanması	95
1.1.3. Küresel- Global Rekabet Koşulları	96
1.1.4. Kalitenin Önemi	97
1.1.5. Teknolojik Gelişmeler	97
1.1.6. Değişen İşgücü Yapısı ve İşgücü Pazarı	97
1.2. Günümüz Yönetim Anlayışına Uygun Örgütlerin Özellikleri	98
1.3. Personel Yönetimi (PY) ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Arasındaki Farklar	99
1.4. Personel Yönetimi ile İlgili Teoriler	100
1.4.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Personel Yönetimin Başlangıç Aşamaları	100
1.4.2. Neo – Klasik Yaklaşım (Davranışsal Yaklaşım) ve İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması	103
1.4.3. Modern Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Düşüncesinin Doğuşu	105
2. PERSONEL YÖNETİMİNİN AMACI, İŞLEVİ ve İLKELERİ	105
2.1. Personel Yönetimin Temel Amaçları	105
2.2. Personel Yönetiminin İşlevleri	106
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Personel Seçimi	107
2.2.2. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi	107
2.2.3. Ücretlendirme ve Yararlandırma	107

2.2.4. İş ve İşyeri Sağlığı ve Güvenliği.....	108
2.2.5. Çalışanlar ve İşçi-İşveren İlişkileri.....	108
2.3. Personel Yönetiminin Dayandığı Temel İlkeler	109
2.3.1. Yeterlilik İlkesi (Liyakat İlkesi)	109
2.3.2. Kariyer İlkesi	112
2.3.3. Sınıflandırma İlkesi	118
2.3.4. Eşitlik İlkesi	119
2.3.5. Tarafsızlık İlkesi	121
2.3.6. Güvence İlkesi	121
3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL İSTİHDAMI, REJİMİ ve SINIFLANDIRMASI	123
3.1. Türk Kamu Yönetimi	123
3.2. Kamu Personel Yönetimi Kavramı	129
3.3. Kamu Personelinin İstihdam Biçimleri.....	131
3.3.1. Memurlar	131
3.3.2. Sözleşmeli Personel	132
3.3.3. Geçici Personel	132
3.3.4. İşçiler	132
3.4. Esnek Kamu Personel Rejimi	133
3.4.1. Temel Kavramlar	134
3.4.2. Esnek Kamu Personel Rejimi İstihdam Biçimleri	136
3.5. Memur Hizmetlerinin Sınıflandırılması	144
3.5.1. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	144
3.5.2. Teknik Hizmetler Sınıfı.....	144
3.5.3. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı	145
3.5.4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı	145
3.5.5. Avukatlık Hizmetleri Sınıfı	146
3.5.6. Din Hizmetleri Sınıfı	146
3.5.7. Emniyet Hizmetleri Sınıfı	146
3.5.8. Yardımcı Hizmetler Sınıfı	146
3.5.9. Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı	147
3.5.10. Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı	147

3.6. Kamu Personel İstihdam Rakamları	148
3.7. Personel Rejimin Genel Değerlendirilmesi	150

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA ve SEÇME FAALİYETLERİ

1. İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA ve SEÇME FAALİYETLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ	156
1.1. Memurin Kanunu	156
1.2. Uzman Raporları ve Devlet Personel Dairesi'nin Kurulması	160
1.2.1. Neumark Raporu	160
1.2.2. Thornburg Raporu	162
1.2.3. Barker Misyonu Raporu	163
1.2.4. James W. MARTIN ve Frank CUSH Raporu	164
1.2.5. Maurice CHAILLOUX-DANTEL Raporu.....	166
1.2.6. LEIMGRUBER Raporu	167
1.2.7. Merkezi Personel Örgütünün (Devlet Personel Dairesi) Kurulması.....	167
1.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Öncesi Yapılan Çalışmalar	169
1.3.1. Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor.....	170
1.3.2. Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma (MEHTAP)	173
1.3.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 1327 Sayılı Kanun	174
1.4. 1982 Anayasası ve Sonrası Gelişmeler.....	178
1.4.1. Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Raporu	179
1.4.2. Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı	183

2. İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA ve SEÇME FAALİYETLERİNİN	
HUKUKİ ÇERÇEVESİ	185
2.1. 1982 Anayasası	185
2.1.1. Eşitlik İlkesi	185
2.1.2. Yeterlik İlkesi	186
2.1.3. Serbestlik İlkesi.....	186
2.2. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu	187
2.2.1. Usul	188
2.2.2. Şartlar	189
2.3. Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak	
Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik	191
2.4. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İş Kanunu Kapsamında	
ve Sözleşmeli İstihdam Edilecek Personel İlgili Mevzuat.....	193
3. MERKEZİ SINAV (KAMU PERSONEL SEÇME SINAVI-KPSS).....	195
3.1. KPSS Duyurusu.....	196
3.2. KPSS'nin Yapılması ve Geçerlik Süresi.....	196
3.3. A Grubu Kadrolara Atanacakların Seçilmesi.....	196
3.4. B Grubu Kadrolara Atanacakların Yerleştirilmesi.....	197
3.5. Sınavda Uygulanacak Testler	199
3.6. KPSS Sonuçlarına Göre İş Başvurusunda Bulunulabilecek	
(A) Grubu Kadrolar	201
4. A GRUBU KADROLARA ATANACAKLARA KURUMLARIN	
YAPTIĞI GİRİŞ SINAVLARI	203
4.1. Duyuru	206
4.2. Aranılan Şartlar ve Başvuru.....	207
4.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Sınava Davet.....	209
4.4. Sınav Komisyonları.....	209
4.5. Sınav Aşaması.....	211
5. MERKEZİ SINAV SİSTEMİ DIŞINDAKİ UYGULAMALAR.....	215
5.1. Kurumsal Sınav	215
5.1.1. Özel Kanun Hükümlerine Tabi Kurumlar	215
5.1.2. Özürlülerin Devlet Memurluklarına Alınmaları	216

5.1.3. Korunmaya Muhtaç Çocukların İşe Yerleştirilmesi	218
5.2. Sınavsız Hizmete Girme	219
5.2.1. İstisnai Memurluklara Atanma	220
5.2.2. Terörle Mücadele Kanunu Kapsamında Atanma	221
5.2.3. Mecburi Hizmet Yükümlülüğünde Atanma	221
6. NORM KADRO	222
6.1. Tanımı	222
6.2. Amacı ve Yararları	223
6.3. Süreci	224
6.3.1. Örgüt Analizi	225
6.3.2. İş Analizi	227
6.3.3. İş (Kadro) Değerlemesi	227
6.3.4. Norm Kadro Sayısının Tespiti	229
6.4. Türk Kamu Yönetimindeki Uygulaması	231

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER MESLEKLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI SEÇME FONKSİYONU ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. AMAÇ	235
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	236
3. YÖNTEM VE TEKNİKLER	239
4. ANKET SONUÇLARI ve GENEL İSTATİSTİKİ ANALİZLER	240
4.1. İnsan Kaynağı Seçme Süreçleri Hakkındaki Temel Uygulama ve Değerlendirmeler	240
4.2. Performansla İlgili Bazı Niteliklerin Gerekliklik Seviyelerinin Tespiti	255
4.3. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Yöntem ve Teknikler	276
5. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	282

SONUÇ	288
KAYNAKÇA	294
EKLER	306
ÖZET	311
ABSTRACT	312

KISALTMALAR

AİD	Amme İdaresi Dergisi
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KPDS	Kamu Personeli Dil Sınavı
KPSS	Kamu Personel Seçme Sınavı
LGS	Liselere Giriş Sınavı
Md.	Madde
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SHÇEK	Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
TOEFL	Test of English as a Foreign Language
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
vb.	ve benzeri
v.d.	ve diğerleri
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu

TABLOLAR VE GRAFİKLER LİSTESİ

TABLolar

Tablo 1: İş Analizinin Kullanıldığı Alanlar	25
Tablo 2: İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Kullanılan Bazı İnternet Siteleri .	42
Tablo 3: WAIS-R Zeka Ölçeğinde Zeka Bölümlerinin Dağılımı	56
Tablo 4: Türkiye’de Esnek Kamu Personel Rejimi	138
Tablo 5: 2007 Yılı İtibariyle Hizmet Sınıflarına Göre Memur Dağılımı	147
Tablo 6: 2000 Yılı İtibariyle Ülkeler Bazında Memur Sayısı Nüfusa Oranı.	148
Tablo 7: Ülkelerin Kamu İstihdam Oranları	149
Tablo 8: Anket Uygulanan Personel Unvanının Dağılımı	238
Tablo 9: Soru 1- Cevapların Dağılımı (n-%).....	240
Tablo 10: Soru 2- Cevapların Dağılımı (n-%).....	241
Tablo 11: Soru 3- Cevapların Dağılımı (n-%).....	243
Tablo 12: Soru 4- Cevapların Dağılımı (n-%).....	244
Tablo 13: Soru 5- Cevapların Dağılımı (n-%).....	246
Tablo 14: Soru 6- Cevapların Dağılımı (n-%).....	247
Tablo 15: Soru 7- Cevapların Dağılımı (n-%).....	249
Tablo 16: Soru 8- Cevapların Dağılımı (n-%).....	249
Tablo 17: Soru 9- Cevapların Dağılımı (n-%).....	251
Tablo 18: Soru 10- Cevapların Dağılımı (n-%).....	251
Tablo 19: Soru 11- Cevapların Dağılımı (n-%).....	253
Tablo 20: Soru 12- Cevapların Dağılımı (n-%).....	255
Tablo 21: Soru 13- Cevapların Dağılımı (n-%).....	257
Tablo 22: Soru 14- Cevapların Dağılımı (n-%).....	258
Tablo 23: Soru 15- Cevapların Dağılımı (n-%).....	260
Tablo 24: Soru 16- Cevapların Dağılımı (n-%).....	261
Tablo 25: Soru 17- Cevapların Dağılımı (n-%).....	263
Tablo 26: Soru 18- Cevapların Dağılımı (n-%).....	264
Tablo 27: Soru 19- Cevapların Dağılımı (n-%).....	266

Tablo 28: Soru 20- Cevapların Dağılımı (n-%)	267
Tablo 29: Soru 21- Cevapların Dağılımı (n-%)	269
Tablo 30: Soru 22- Cevapların Dağılımı (n-%)	270
Tablo 31: Soru 23- Cevapların Dağılımı (n-%)	272
Tablo 32: Soru 24- Cevapların Dağılımı (n-%)	273
Tablo 33: Soru 25- Cevapların Dağılımı (n-%)	275
Tablo 34: Soru 26- Cevapların Dağılımı (n-%)	277
Tablo 35: Soru 27- Cevapların Dağılımı (n-%)	278
Tablo 36: Soru 28- Cevapların Dağılımı (n-%)	279
Tablo 37: Soru 29- Cevapların Dağılımı (n-%)	280
Tablo 38: Soru 32- Cevapların Dağılımı (n-%)	280
Tablo 39: Soru 34- Cevapların Dağılımı (n-%)	281
Tablo 40: İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Niteliklerin Gereklilik Seviyesi.....	285
Tablo 41: Kamu Kuruluşlarında Kullanılan Sınav Çeşitlerinin Dağılımı	286

GRAFİKLER

Grafik 1: Anket Uygulanan Personel Unvanının Dağılımı	238
Grafik 2: Soru 1- Cevapların Dağılım Oranları	240
Grafik 3: Soru 1- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	241
Grafik 4: Soru 2- Cevapların Dağılım Oranları	242
Grafik 5: Soru 2- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	242
Grafik 6: Soru 3- Cevapların Dağılım Oranları	243
Grafik 7: Soru 3- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	244
Grafik 8: Soru 4- Cevapların Dağılım Oranları	245
Grafik 9: Soru 4- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	245
Grafik 10: Soru 5- Cevapların Dağılım Oranları	246
Grafik 11: Soru 5- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	247
Grafik 12: Soru 6- Cevapların Dağılım Oranları	248
Grafik 13: Soru 6- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	248

Grafik 14: Soru 8- Cevapların Dağılım Oranları	250
Grafik 15: Soru 8- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	250
Grafik 16: Soru 10- Cevapların Dağılım Oranları	252
Grafik 17: Soru 10- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	252
Grafik 18 Soru 11- Cevapların Dağılım Oranları	253
Grafik 19: Soru 11- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	254
Grafik 20: Soru 12- Cevapların Dağılım Oranları	256
Grafik 21: Soru 12- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	256
Grafik 22: Soru 13- Cevapların Dağılım Oranları	257
Grafik 23: Soru 13- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	258
Grafik 24: Soru 14- Cevapların Dağılım Oranları	259
Grafik 25: Soru 14- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	259
Grafik 26: Soru 15- Cevapların Dağılım Oranları	260
Grafik 27: Soru 15- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	261
Grafik 28: Soru 16- Cevapların Dağılım Oranları	262
Grafik 29: Soru 16- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	262
Grafik 30: Soru 17- Cevapların Dağılım Oranları	263
Grafik 31: Soru 17- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	264
Grafik 32: Soru 18- Cevapların Dağılım Oranları	265
Grafik 33: Soru 18- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	265
Grafik 34: Soru 19- Cevapların Dağılım Oranları	266
Grafik 35: Soru 19- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	267
Grafik 36: Soru 20- Cevapların Dağılım Oranları	268
Grafik 37: Soru 20- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	268
Grafik 38: Soru 21- Cevapların Dağılım Oranları	269
Grafik 39: Soru 21- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	270
Grafik 40: Soru 22- Cevapların Dağılım Oranları	271
Grafik 41: Soru 22- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	271
Grafik 42: Soru 23- Cevapların Dağılım Oranları	272
Grafik 43: Soru 23- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	273
Grafik 44: Soru 24- Cevapların Dağılım Oranları	274
Grafik 45: Soru 24- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	274

Grafik 46: Soru 25- Cevapların Dağılım Oranları	275
Grafik 47: Soru 25- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	276
Grafik 48: Soru 26- Cevapların Dağılım Oranları	277
Grafik 49: Soru 27- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	278
Grafik 50: Soru 28- Cevapların Dağılım Oranları	279
Grafik 51: Soru 32- Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması	281
Grafik 52: Soru 34- Cevapların Dağılım Oranları	282

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞI SEÇME FAALİYETLERİ

Önemli olan boş olan pozisyonlara insan kaynağı sağlamak değil, "doğru işe doğru adam"ı bulmaktır. O nedenle liyakat temelli objektif bir insan kaynağı seçme faaliyeti örgütü entropiden koruyacak yaşamsal önem taşır.

Doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde örgüt içinde iş-k işi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Öte yandan, işgören seçimine gereken önemi vermeyen örgütler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürükler. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer (Sabuncuoğlu, 2000:68-69).

Görüldüğü gibi insan kaynağı seçme faaliyetleri örgüt açısından olduğu kadar birey açısından da çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başlangıçta alınmadıkça örgüte ve işgörene çok pahalıya mal olmaktadır. Bu süreç konusunda uzman kişiler tarafından yürütülmelidir.

Unutmamak gerekir ki bir işgöreni örgüte almak belki kolay, ancak onu örgütten uzaklaştırmak oldukça zordur. Örgütün karşısına yasalar, sendikalar ve hatta bir açık haksızlık varsa iş arkadaşları çıkabilir. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak, örgütün gerçek gereksinmelerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:69).

İnsan kaynağı seçme faaliyetleri örgütün insan kaynağına ilişkin politikaları çerçevesinde; insan kaynağı planlaması, iş analizi (iş tanımları ve

iş gerekleri), insan kaynağı sağlama ve insan kaynağını seçme aşamalarından oluşan bir süreçtir.

Bu süreç örgütte en çok önem verilmesi gereken çabalardır; çünkü insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir (Yüksel, 2004:63).

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Klasik bir deyim olarak, “en kötü plan bile plansızlıktan iyidir.” denilir. İnsan kaynağı seçme sürecinin başarılı olabilmesi için mutlaka iyi bir planlama yapılmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, temel konusunun; psikolojik, sosyal ve her biri diğerinden farklı birçok özelliği içinde barındıran insan olmasından dolayı karmaşık ve zordur.

İnsan kaynakları planlaması farklı kaynaklarda; insangücü planlaması, beşeri kaynaklar planlaması, personel planlaması, işgücü planlaması gibi farklı adlandırıldıkları görülmektedir. Biz bu çalışmada daha çağdaş bir anlayışı temsil ettiğini düşündüğümüz için insan kaynakları planlaması kavramını tercih ediyoruz.

Günümüzde örgütlerin en önemli unsurunun, örgütün insan kaynakları olduğu artık kesin olarak kabul edilmiştir (Aykaç, 1999:133). İnsan kaynakları planlaması yalnızca insan kaynağı gereksinimi için değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimine yönelik birçok çalışmayı sağlam temellere oturtmak için önemlidir.

İnsan kaynağı, ekonomik açıdan etkin (aktif) nüfus içinde mal ve hizmet üretimine dönük bilgi ve beceri kazanmış olan gruptur. Ekonomik

bakımdan etkin olan bu gruba kalkınma planlarımızda "işgücü" denmekte, bu grubu, 15 – 64 yaş grubunun oluşturduğu belirtilmektedir (Canman, 1995:64).

Planlama, bir işin yapılabilmesi için uyulması tasarlanan düzen ve geleceğe yönelik sürekli bir kestirim (tahmin) faaliyetidir.

Kavramları kısaca açıklığa kavuşturduktan sonra insan kaynakları planlamasının tanımı şöyle yapılabilir: İnsan kaynakları planlaması, hizmete almada yararlanılan tekniklerden biri olup, yeter sayıda ve aranan nitelikte elemanın, gerektiği zaman sağlanmasına imkan kazandırmayı gözetir. Hizmete alma gerçek ihtiyaca dayandırmak gerektiğine göre, gerçeklere uygun böyle bir ihtiyacı ortaya koyacak olan, teknik de, insan kaynakları planlaması olacaktır (Canman, 1995:64).

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında örgütün çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir (Bilensoy, 2004:10). Bunlarla ilgili, ihtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içerisinde yer alır (Barutçugil, 2004:32).

İnsan kaynakları planlamasının iki amacı vardır. Bir yandan, insan kaynağının en yararlı biçimde istihdamını sağlamak, öte yandan, örgütün gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır (Tutum, 1979:97).

İnsan kaynakları planlaması, sürekli bir kestirim (tahmin) işlemi olup; ihtiyaç duyulan elemanın nitelikleri, sayısı, karşılama ölçüsü ve biçimi gibi noktalar üzerinde durmaktadır;. İnsan kaynakları planlaması sürekli bir işlemdir, zira örgütler dinamikler; örgütün çevresi sürekli değiştiğinden onunla etkileşim içinde bulunan, bu nedenle açık bir sistem olan örgütlerin de

kendilerini değişen koşullara uyumlu duruma getirmesi, yaşamlarını sũrdũrebilmeleri için zorunludur (Canman, 1995:64).

İnsan kaynağının miktarı ve özellikle niteliği ülke kalkınmasının belirleyicisidir. Ayrıca, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında en önemli faktördür. Bu nedenle insan kaynağına duyulan ilgi, hem ulusal hem de örgüt düzeyinde zaman içinde artmıştır.

1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının  zellikleri

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir. Bu envanter çıkarma işlemi gerek ‘‘genel envanter’’ gerekse ‘‘beceri envanteri’’ şeklinde olabilir. Genel envanter; organizasyondaki personel sayısı, kadın-erkek çalışan oranı, yaş grupları bilgilerini içerirken; beceri envanteri çoğunlukla bireysel nitelikleri içerir.

İnsan kaynakları planlaması; işgücü talebi ve arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlemesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlemesi gibi konuları kapsar.

İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsaması ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır (Aykaç, 1999:102).

İnsan kaynakları planlaması, doğru sayıda insanı işe yerleştirmenin yanı sıra, işin nasıl yapıldığını, kaynakların nasıl kullanıldığını, motivasyonun

ve çalışanların performansının nasıl ele alındığını irdeler. Uzun dönem hedeflere ulaşmak için organizasyon kültürünün nasıl geliştirilmesi sorusunu cevaplamaya çalışır (Bolton, 1997:25).

1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İşletmelerde en önemli maliyet unsuru işgücüdür. Bu nedenle organizasyonlarda insan kaynakları planlaması; doğru kişiyi, doğru sayıda, doğru bilgi, yetenek ve deneyimle, doğru işte, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru maliyetle elde etmeye çalışır (Çobanoğlu, 2001:35).

İnsan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde de özetlenebilir (Barutçugil, 2004:247):

- Organizasyonun insan kaynakları ile ilgili genel ve özel ihtiyaçlarına yönelik uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (operasyonel) tahminler yapmak.

- Organizasyonun faaliyetlerinin sorunsuz sürdürülebilmesi için insan kaynakları ihtiyaçlarının tam ve zamanında karşılanmasını sağlamak.

- Çalışanların yüksek motivasyona ve performansa sahip olarak organizasyonda kalmalarını sağlayacak eylemleri planlamak.

- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşünü sağlamak.

- Organizasyonun çıkarlarını koruyacak şekilde sektördeki, emek piyasasındaki, yasalardaki ve sosyo-ekonomik koşullardaki değişimleri yakından takip etmek, uyum için gereken önlemleri planlamak.

1.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları planlaması, sürekli data toplayan, veriler oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikte birçok faktörün etkisi altındadır. İnsan kaynakları planlamasının uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır (Sabuncuoğlu, 2000:32).

1.3.1. İçsel Faktörler

Örgütün, insan kaynakları planlaması yaparken önce içsel dinamiklerini dikkate alması gerekir. Bu aşamada, öncelikle örgütün vizyonu, misyonu, ilke ve değerlerini ele almak gerekmektedir.

Vizyon, örgütün uzun dönemde ulaşmayı umduğu stratejik hedeflerin en genel adıdır. Bir anlamda örgütün gelecekte görülmek istendiği yerdir. Bu nedenle vizyon işletmenin tüm karar ve faaliyetlerine yön verdiği gibi İKP’nda da belirleyici rol oynar. Misyon, bir örgütün ne yaptığını, ne için yaptığını, kim için yaptığını ve nasıl yaptığını tanımlar. Örgütün amacını veya varoluş nedenini açıklayan ifadedir. Örgütün vizyon ve misyonun gerçekleştirirken uyacağı temel ilke ve değerler de planlamada etkili olmaktadır. Bunlar, misyon ve vizyona göre daha açık ve somut kurallardır. Örgütün ilke ve değerleri ona yön verir.

Örgütün hedef ve stratejileri ile bütçe olanaklarının bilinmesi de insan kaynakları planlamasında etkili olan işletme içi bir diğer etmenlerdir. Bu anlamda, organizasyonun üretimindeki olası artış, daralma ve ürün farklılaştırması; yeniden yapılanma faaliyetleri, üretim metotları ve farklılıkları gibi örgütsel hedef ve stratejileri ile öngörüldüğü bütçe sınırları bilinmelidir.

Bu etmenler bilindiği takdirde organizasyonun hedef ve olanaklarına uygun insan kaynağının sağlanması ve planlar yapılması gerçekçi bir temele oturacaktır (Erdoğan, 2003:5).

Örgütlerdeki mevcut işler, bu işlerin yapılış biçimleri, bu işleri yapacak işgörenin nitelikleri ve kullanımı planlama sürecinde etkili olacak diğer bir faktördür. Çünkü insan kaynakları planlamasını yapacak uzmanlar, işlerin özelliğine göre çalışacak işgörenin niteliğini de belirlemeli yani; doğru işe, doğru insanı istihdam etmelidir.

Örgütün süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir (Sabuncuoğlu, 2000:34).

Planlama için organizasyonda uygun bir kültür ve örgüt iklimine ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan işgörenin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürünün de eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlara uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynadığına göre örgüt kültürü ve iklimi insan kaynakları planlamasının politikalarının belirlenmesinde etkili olacaktır (Erdoğan, 2003:21).

1.3.2. Dışsal Faktörler

1.3.2.1 . Demografik Değişimler

Nüfus işgücünün kaynağıdır. Nüfusun cinsiyet ve yaş bakımından dağılımı, işgücü miktarını önemli ölçüde etkiler. Nüfus artışına paralel olarak çalışma çağındaki nüfus (15–65 yaş nüfus) da artmaktadır. İşgücünün sayısal ve nitelik itibarıyla yeterli derecede bulunması örgütlerin planlama

faaliyetlerini kolaylaştırıcı etkide bulunur. Örgütlerin kuruluş yerlerini seçerken yeterli sayı ve nitelikte personel elde edebileceği bölgeleri tercih etmesi, bu zorunluluğun bir sonucudur (Can ve Kavuncubaşı, 2005:96).

Kadınların işgücüne katılması da diğer demografik unsurlardan bir tanesidir. Kadınların etkin biçimde çalışma yaşamına atılması, doğal olarak işgücünün artmasına yol açmaktadır.

1.3.2.2. Ekonomik Değişmeler

Bir ülkenin ekonomisinde meydana gelen ve ileride meydana gelebilecek değişiklikler, durgunluk dönemleri ve dalgalanmalar organizasyonların insan kaynakları planlamasını önemli ölçüde etkiler (Erdoğan, 2003:22).

Enflasyon ve artan maliyetler örgütleri daha verimli çalışmaya yöneltmektedir. Bu amaçla örgütler en önemli gider ögesi olarak işgören giderlerini azaltmaya çalışmaktadırlar.

Örneğin, 2001 ve 2009 yıllarında ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerde hemen hemen tüm şirketler küçülmeye gitmişler ve buna bağlı olarak işgörenlerinin büyük bir kısmını işten çıkartmak zorunda kalmışlardır.

1.3.2.3. Teknolojik Değişimler

Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, örgütleri etkilemektedir. Üretim, dağıtım, ulaştırma, iletişim gibi alanlardaki teknolojik değişimler, örgütlerin işleyişlerini etkilediği gibi, sağlık, tıp gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler, yaşam süresinin uzatılması ve işgünü kayıplarının en aza indirgenmesinde etkili olmuştur. Teknolojik değişmeler aynı zamanda örgütün gereksinme duyacağı işgörenin sayı ve niteliğini de önemli ölçüde

belirlemektedir. Örneğin bilgisayarların devreye girmesiyle kayıt ve arşiv hizmetlerinde çalışan işgören sayısında önemli azalma gözlenmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:97).

1.3.2.4. Yasal Değişimler

Uluslararası ve ulusal norm koyucuların örneğin Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) veya hükümetlerin; çalışma hayatına ilişkin temel haklar, örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, zorla çalıştırmanın engellenmesi, fırsat eşitliği, yaş sınırlamaları, çalışma şartları, iş hukuku, sosyal haklar, iş sağlığı ve güvenliği, gibi çalışmaya ilişkin düzenlemeleri de insan kaynakları planlaması sürecinde dikkate alınmalıdır.

Çalışma süresi, çalışma koşulları, istihdam biçimleri konusundaki yasal düzenlemeler işgören gereksinmesini etkiler. Örneğin örgütün koşullarında bir değişme olmaksızın çalışma süresinin 8 saatten 6 saate indirilmesi durumunda işgören sayısının artması beklenir. Bir diğer örnek olarak erken emeklilik verilebilir. Erken emeklilik ile halen aktif olarak çalışma yaşamında yer alan bir kısım işgörenin örgütten ayrılması söz konusu olabilir. İnsan kaynakları yönetiminin bu etmenleri dikkate alarak hazırlık yapması gereklidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:98).

1.3.2.5. İş ve Kariyerlerle İlgili Tutumların Değişimi

Günümüzde işin insan açısından anlamı değişmiştir. Çağdaş insan işi yalnızca yaşamını sürdürmek için yerine getirmek zorunda olduğu görevler bütünü olarak değil, sosyal statü ve saygınlığının bir ögesi olarak da görmektedir. Bu durumun kuşkusuz en önemli nedeni, işgücü niteliklerinin (örneğin eğitim düzeyi) yükselmesidir. Bir diğer etmen de kadınların ekonomik yaşama etkin biçimde katılmalarının sonucu hem ekonomik

yaşamda hem de sosyal yaşamda değişimlerin ortaya çıkmasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:97).

Çağımızda insanlar yaşamlarının önemli bir bölümü vakfettikleri işlerini “geçimlik” olarak değil, varolma, kendini ifade etme biçimi olarak algılamaktadırlar.

1.3.2.6. Uluslararası Faktörler

Uluslararası emek piyasasında meydana gelen değişiklikler doğal olarak örgütün emek arz ve talebini de etkileyecektir. Herhangi bir ülkede veya ülkelerde meydana gelen doğal afetler veya savaşlar, hastalıklar ve benzeri olaylar örgütü yakından ilgilendirir. Plancıların bu faktörleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

1.3.2.7. Coğrafi ve Rekabetle İlgili Faktörler

Emek arzının en önemli sebebi muhakkak ki göçtür. Bir ülkenin belirli bir bölgesine veya yabancı ülkelere doğru var olan göç, insan kaynaklarının planlanması açısından büyük öneme sahiptir. Türkiye’de genellikle ülkenin doğusundan batısına doğru bir yatay mobilite (hareketlilik) vardır. Bu durum batıda bulunan örgütler açısından emek arzına sebebiyet vermiştir. Doğuda ki örgütler açısından ise emek arzı azalmıştır.

Emek piyasasındaki rekabet durumu yanında, aynı sektörde ve aynı coğrafyada faaliyette bulunan rakip örgütlerin çalışanlarına önerdikleri ücret, ek yardımlar ve sosyal haklar da incelenmesi gereken bir konudur. Nitelikli işgücünü örgüte çekebilmek için; diğer örgütlerin çalışanlarına sağladığı şartları bilmek ve işletmede cazip çalışma koşullarının oluşturulmasını sağlamak gereklidir. Rakip örgütlerin kullandığı insan kaynağının nitelik ve niceliğinin tespit edilmesi, örgüt için karşılaştırma imkanı verecek ve örgütün

işgücü pazarında bulamadığı işgöreni nerede ve hangi şartlarda çalıştığını bilmesini sağlayacaktır.

Genel kanaat olarak ihtiyaç duyulduğu anda insan kaynağının elde edileceği varsayılmıştır. Bu kanaat küçük ve karmaşık bir çevrede yer almayan ve nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymayan örgütler için bir ölçüde geçerli olabilir. Ancak, nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyan ve karmaşık bir çevrede yer alan, rekabet edebilme şartlarının her geçen gün aėırlařtđđı bir ortamda bulunan orta ve büyük ölçekli örgütler, insan kaynakları planlamasına gereksinim duyarlar.

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışma veriminin ve hizmetlerde etkinliğin yükseltilmesi için, gelişmelere açık, amaçlara uyumlu, iş tanımlarına, iş değerlendirmelerine, liyakate dayalı ücret sistemleri ile hizmet içi eğitimi kapsayan bir insan kaynakları planlama sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Canman, 1995:64).

Kamu kesiminde hizmete almanın gerçek bir ihtiyaca dayanmadđđı gözlenmiştir. Devlet memurluğu kadroları, işsizliği azaltma aracı olarak kullanılmak istendiğinden kamu kuruluşlarında personel sayısı sürekli artmıştır. Böyle bir istihdam politikası ise, insan kaynakları israfına ve cari giderlerin gereksiz yere artmasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak, belli yerlerde yđđılma, diğer bazı yerlerde ise personel eksikliği görölür. İnsan kaynağı kullanımında bu dengesizliğin giderilmesinde yararlanılacak yöntem, yine insan kaynakları planlamasıdır (Tutum, 1979: 100).

İnsan kaynaklar planlaması faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için üzerinde çalışılacak veriler olmalıdır. Geleceğe dönük planlar çerçevesinde ne gibi bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulacağının saptanması gereklidir. Bunun için de görev tanımlarının yapılması gerekmektedir. Görev tanımlarının çıkarılabilmesi ise iyi yapılmış iş analizlerini gerektirir. İş analizi, planlamadan, başvuru havuzu oluşturmaya,

seçmeden değerlendirmeye kadar pek çok insan kaynakları faaliyetinin temelidir.

2. İŞ ANALİZİ

2.1. Tanımı

İş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:53).

İş analizi faaliyetleri kuruluşlardaki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerde belirlenmeye çalışılır (Tortop, Aykaç v.d., 2006:55).

En genel biçimiyle iş analizi, "bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci" olarak tanımlanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:53).

2.2. İş Analizinin Kapsamı

İş analizi; işin unsurlarını, çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durum ve öteki işlerden farklılığının ortaya konulmasını kapsamaktadır (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:10-11):

- İşin unsurları, işi oluşturan parçaları ifade etmektedir. Bir işi tanıyabilmek için, onun içerdiği ödevlerin nelerden oluştuğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlar her görevde farklılık gösterdiklerinden, bir bakıma görevlerin karakteristikleridir.

- İşin çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durum, görevlerin karakterlerinin tayininde etkisi bulunan çeşitli faktörlerden bu görevle ilgili bulunanların saptanmasını ifade etmektedir.

- İşlerin öteki işlerden farklılığının ortaya konulması, görevlerin birbirinden farklılığının saptanmasında her görev için aynı mahiyette, geçerli ve tutarlı, uygulanabilir bir ölçeğin bulunmasına ihtiyaç vardır. Her görevi oluşturan ödevler, her görevin faktörler karşısındaki durumu farklılık gösterir.

2.3. İş Analizinin Yapılma Zamanı ve Uygulanması

Kuruluşların yönetim ve insan kaynağı sistemlerinin bilimsel temellere dayanması için yapılacak işlerin başında ciddi ve kapsamlı bir iş analizi gelmektedir. İş analizine dayalı olarak yapılacak düzenlemeler örgütün etkin ve verimli çalışabilmesi için temel kriterdir.

Örgütler; kurulma aşaması, yeni bir işin ortaya çıkması, işlerin belli faktörler karşısındaki durumlarının değişmesi, işlerin karşı karşıya bulunduğu faktörlerin değişmesi, örgüt yapısında bir değişikliğin oluşması, işlerin görülmesinde kullanılan yöntem, teknik, mekanizasyon ile öteki koşulların değişmesi gibi durumlarda da iş analizlerine başvurur. Ayrıca; örgütte ve kadrolarda hiçbir değişikliğin gerekmediği durumlarda bile, örgütsel ve kadrosal analizlerin her beş yılda bir kez yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt ve kadro yapılarında gözle görülmeyen veya fark edilmeyen ufak değişmelerin de beş yıllık bir periyot içinde önemli boyutlara eriştiği bilinmektedir. Bu enformel değişmeleri bu periyotlar içinde ortaya çıkarmak ve bunu geliştirerek formel hale getirmek iş analizleriyle mümkün bulunmaktadır (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:13-14).

İş analizi uzmanlık gerektiren profesyonel bir iştir. Kurumlarda iş analizi çalışmaları üç yöntem ile gerçekleştirilmektedir. Dışarıdan (üniversite veya özel firmalar), içeriden (kurum içinden) veya karma (dışarıdan alınan

danışmanlık çerçevesinde içeriden kurulan bir ekiple) olarak yapılabilmektedir. Her birinin avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Ancak iş analizi çalışmasının sürekli bir faaliyet olduğu düşünülürse özellikle kadrosu çok olan kurum, kuruluş ve işletmelerde, kadro, tür ve sayılan ile orantılı sayıda sürekli iş analizcisi kadrosuna ihtiyaç bulunduğu dikkate alınırsa kurum içerisinde uzmanların bulunmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Analiz işlemi, işlerin yürütüldüğü yerde, bu hizmetleri gören ve gördürenlerle işbirliği içinde yapılmak zorundadır, ayrıca, elde edilen bilgiler gizlenmemeli, kullanıcıların yararlanmasına hazır durumda tutulmalıdır.

2.4. İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri

İş analizi esas itibarıyla iş hakkında detaylı bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin analizi sürecidir. Bu süreçte çeşitli yöntemler ile iş hakkında ayrıntılı bilgiler derlenir. Bu bölümde özetle bu yöntemlerin neler olduğuna değinilecektir.

2.4.1. Bilgi-Belge Toplama Yöntemi

Daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dokümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. belgeler edinilmesi gerekir. Ayrıca görevin özellikleri, iş gücü, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vb. konulara ait bilgilerin toplanması söz konusudur. Bu bilgi belgeler aracılığı ile işe ilişkin tüm bilgiler olmasa bile ön bilgiler edinilir ve diğer yöntemleri desteklemek amacıyla kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000:56).

2.4.2. Gözlem Yöntemi

Gözlem yöntemi ile analist işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanıyabilir. Ancak söz konusu işin kişide ne tür bilgi ve beceriler gerektirdiğinin gözlem yolu ile anlaşılması her zaman için kolay değildir. Gözlem yöntemi basit, tekrarlardan oluşan ve tamamlanma süresi kısa olan işlerin incelenmesinde tek başına yararlanılan bir yöntem olup, diğer durumlarda diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanılması gerekmektedir (Uyargil, Adal v.d.,2008:65-66).

2.4.3. İşi Bizzat Yapma Yöntemi

Analist analiz edilen işi aynı ortamda veya benzetilmiş bir ortamda bizzat kendisi yapmaya çalışır. Bu sayede hangi hareket ve eylemlerin nasıl yaptığı, iş yapılırken hangi yetenek ve becerileri kullandığı tespit edilir. Kişinin içinde bulunduğu ruh halini, iş çevresini ve ilişkilerini, iş yoğunluğunu değerlendirir. Ancak bu yöntem zaman alıcı ve maliyetli bir yaklaşımdır.

2.4.4. Günlük Tutma Yöntemi

Analist, işi yapanlardan dört haftadan üç aya kadar her gün yaptıkları faaliyetleri not tutmak suretiyle kaydetmelerini ister. Analist daha sonra tutulan notları inceleyerek faaliyetleri analiz eder, onları gruplandırır. Bu yönteminde kuvvetli ve zayıf yöntemleri bulunmaktadır. Analist işgörenlere yapılandırılmış olan günlük formlarını temel bir eğitim vererek tanıtmalıdır.

2.4.5. Anket Yöntemi

Analist işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla işgörenlere soru formları dağıtır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir. Bu yöntemin tipik özellikleri ve üstünlüğü

işin temel nitelik ve içeriğine ilişkin bilgilerin hızlı, ucuz ve kolay yoldan elde edilmesidir. Sakıncalı yanı ise, soru formlarının her zaman beklenen ilgiyi görmemesi, ciddiye alınmaması sonucu yanlış bilgilerin verilmesi ve formların hazırlanmasındaki güçlükler sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:57).

2.4.6. Mülakat Yöntemi

Mülakat tekniği; işi yapan yükümlüler, amirler veya konu içeriği uzmanlarıyla görüşme yapılarak işe ilişkin görevlerin belirlenmesi sürecidir. İş yükümlüleri işin boyutlarını genelde bilemezler veya isimlendiremezler. İşin boyutlarını daha sonra analizi yapan araştırmacı belirler. Mülakat sırasında iş yükümlüsüne sorular sorularak işi nasıl yaptığı belirlenmeye çalışılır (<http://www.ikademi.com>, Erişim Tarihi:25.12.2008).

İş analizi iş hakkında detaylı ve sistematik bilgi toplanmasını içermektedir. Yukarıda kısa tanımları verilen yöntemlerin biri, birkaçı veya hepsi iş analizinin amacına göre kullanılabilir. Ayrıca bu yöntemlerin dışında da başka bir yöntem de geliştirilebilir.

2.5. İş Analizinin Amacı

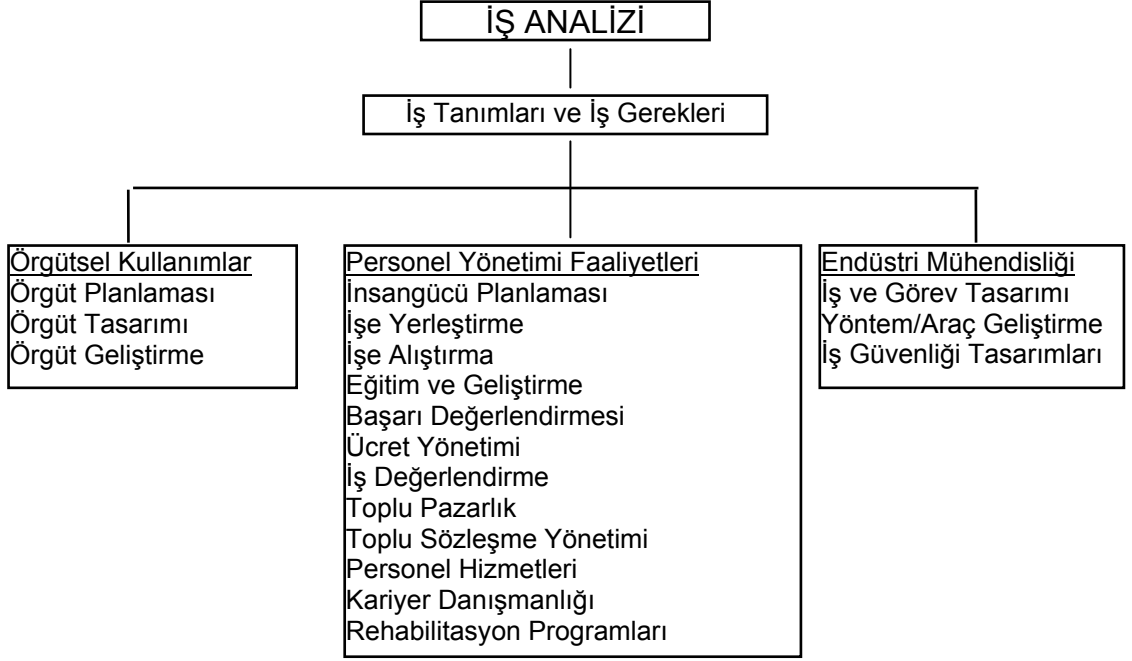
İş analizlerini, yapılma amaçlarına bakarak, tek amaçlı veya çok amaçlı diye ayırmak mümkündür. Bunlar arasındaki temel fark iş analizi yapılmasına duyulan ihtiyacın nedenidir. Eğer sadece istihdam kriterlerinin tespit edilmesi için iş analizi yapılıyorsa hakkında bilgi toplamak istediğimiz ayrıntı farklı olacak veya eğitim ihtiyacı, performans değerlendirme, ücretlendirme, norm kadro, iş değerlemesi gibi konularda yapılacaksa hakkında bilgi toplamak istediğimiz ayrıntılar farklı olacaktır. Bir amaçlı analizlerde, belli bir çalışma alanı veya işlem için bilgi elde etmek söz konusu iken çok amaçlılarda ise, elde edilmesi düşünülen sonuçların, birden çok

Çalışma alanında veya işlemde veri olarak kullanılabilmesi için analizin daha geniş ve kapsamlı olarak yapılması gerekmektedir.

İş analizleri tek amaç doğrultusunda yapılsa bile, elde edilen veriler sadece tek amaç için değil ileride yapılabilecek başka amaçlara yönelik çalışmalarda da kullanılacak biçimde ve ayrıntılı olarak kayıtlara geçirilmelidir. Böylece, tek bir analizden, gerektiğinde, bu amaç dışında ve başka amaçlar doğrultusunda yararlanılması mümkün olabilmekte, bu suretle, ileride yeniden analizler yapılması önlenmektedir (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:11).

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin temel aracıdır. Sonuçlarından geniş ölçüde yararlanılması nedeniyle iş analizleri çok zaman insan kaynakları yönetimine ilişkin programların temelinde yer almaktadır. İyi bir iş analizi yapılmaksızın insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini gerçekleştirmek mümkün olsa da, elde edilen sonuçlar yararsız olabilir. İş analizi, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin etkili biçimde yerine getirilmesi için dayanak oluşturmakta ve bu süreçlere veri sağlamaktadır. İş analizi ile elde edilen ve iş tanımı ve iş gerekleri şeklinde özetlenen bilgiler insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini etkilemekte ve bu işlevlere temel oluşturmaktadır. İş analizi ile elde edilen bilgiler iş tanımı ve iş gerekleri belgelerinde zet hale getirilirler (Can ve Kavuncubaşı, 2005:53-54).

İş analizi çalışmalarının en temel iki ürünü iş tanımları ve iş gerekleridir. İş analizine dayalı olarak yürütülebilecek çalışmalar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1 : İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar (Yüksel, 2004:83)

Tablodan da anlaşılacağı gibi iş analizi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine temel teşkil etmesi yanında; örgütsel kullanımlar ve endüstri mühendisliği alanlarında da kullanılmaktadır.

2.5.1. İş Tanımları

İş tanımları, iş analizi bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle oluşan bir belgedir. Bu anlamda iş tanımı iş analizi çalışmasının hem uzantısı, hem de ürünüdür. İş analizi ve iş tanımı arasındaki temel farklılık şöyle özetlenebilir: İş analizi işle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000: 65).

İş tanımları hazırlanırken iş analizi bilgileri daha özet ve anlaşılır duruma getirilir. İş tanımlarının işin bütün yönlerini açıkça ortaya koyması gereklidir. Hazırlanan belgenin herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması

için, kurulan cümleler ne çok genel, ne de çok dar olmalıdır. İş tanımında yer alan anlatımların, yoruma olanak tanımaması yani okuyan tüm kişilerin aynı anlamı çıkarabileceği biçimde olması gereklidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:62).

Özetle iş tanımı, bir işi oluşturan görevleri, sorumlulukları, çalışma şartlarını, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını, kullanılacak teknik ekipmanı ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir dokümandır.

2.5.2. İş Gerekleri

İş gerekleri bir işi yapması beklenen kişinin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken minimum özellikleri kapsar. İş analiziyle elde edilen bilgilere dayanarak, bu listede sahip olunması gereken bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve o iş için gerekli olan yetenekler yer alır (Ergin, 2005:21).

İş gerekleri örgütün kabul edilebilir gördüğü performans düzeyine ve nihai amaca ulaşmak için ikame edilebilecek becerileri de göz önünde bulundurur. Bedensel bir sakatlığı olan birinin işe gerektiği gibi yapamayacağı varsayılmamalıdır; böyle bir elemanın aynı işi farklı ya da alışılmadık bir yoldan iyi bir şekilde yerine getirmesi mümkündür. Dolayısıyla iş gereklerinde işin asgari gerekleri yer almalıdır (Öktem ve Ömürgönülşen, 1987:30).

İş gerekleri özellikle; insan kaynağı seçmede, seçilen insan kaynağının performansının değerlendirilmesinde ve eğitim ihtiyacının tespitinde önemli rolü vardır. İş gerekleri insan kaynakları çalışanlarına kimi seçeceklerini, seçtiklerinin performansını nasıl değerlendireceklerini ve gelişime açık yönlerinin neler olduğunu gösteren bir pusula görevindedir.

Unutulmamalıdır ki iş gerekleri sağlıklı ve eksiksiz biçimde tespit edilmemiş bir işin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde yerine getirilmesi beklenmemelidir. İş yapacak personelde aranacak nitelikler ise dört ana grupta toplanmaktadır:

2.5.2.1. Yetenek Gerekleri

Yetenek, potansiyel bir büyüklüktür ve işin başarısı için ön koşul özelliği taşır. Yetenek gerekleri, personelin sahip olduğu yetenek düzeyini değil, işin getirdiği en az yetenek düzeyini göstermelidir. Yetenek gerekleri içinde genellikle aşağıdaki nitelikler yer almaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:63- 64):

- Öğrenim, işi görmek için gerekli eğitim alanı, eğitim süresi ve eğitim biçimini ifade eder ve bir okulda alınan genel öğrenim ile mesleki veya teknik ve bir de işbaşında eğitimi kapsamaktadır.

- Deneyim, işi başarmak için gerekli iş öncesi ve iş başında kazanılan deneyimin süresini içerir.

- Özel bilgi ve beceri, işin gerektirdiği eğitimin yanında, işin başarılmasını destekleyici yönde yararlı olabilecek bilgi (yabancı dil bilgisi vb.) ve becerileri (hızlı karar verme, insan ilişkileri vb.) ifade eder.

- İnisiyatif ve yaratıcılık, işin yapılması sırasında karşılaşılan sorunların niteliği ve bunların çözömlenme biçimi ile ilgili özelliklerdir.

2.5.2.2. Çaba Gerekleri

Çaba gereklerini iki alt başlıkta incelemek mümkündür. Bedensel çaba, yani bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için işgörenin

yaptığı fiziksel hareketler ve bunun gerektirdiği fiziksel nitelikler. Çaba gereklerinin bir diğer alt başlığı ise zihinsel çabadır. İşin gerçekleştirilmesi için kullanılan zihinsel süreçlerdir. Örneğin; analitik düşünme kabiliyeti, problem çözme becerisi, inisiyatif ve karar alma süreçleri gibi.

2.5.2.3. Sorumluluk Gerekleri

Sorumluluk kişinin kendine ve başkalarına karşı belirlenen zaman diliminde yerine getirilmesi gereken yükümlülük olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerde de her kademenin farklı sorumlulukları vardır. Örneğin bir genel müdür örgütün çalışma koşullarını etkileyecek yasal düzenlemeleri veya rekabet koşullarını istendik biçimde değiştirmeye veya oluşturmaya sorumlu iken, bir işçi ise önündeki banttı geçen kasaları ambalajlamakla sorumludur.

Örgütsel ve yönetsel düzenin temel ilkelerinden birisi olan sorumluluk anlayışı ve bilincinin örgütte yerleşmesi yöneticilerin öteden beri üzerinde önemle durdukları bir konudur ve aşağıdaki unsurları içerir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:66- 68):

- Diğer kişilerin korunması sorumluluğu, iş yaparken personelin birlikte çalıştığı ya da gözetimini yaptığı diğer personelin istenmeyen durumlarla karşılaşmamasını sağlama sorumluluğu anlamına gelir.

- Mali sorumluluk, işin yapılırken çıkabilecek hatalar sonucu doğan ekonomik zararların karşı sorumluluğu ifade eder.

- Malzeme ve donanım sorumluluğu, işin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan veya gözetimi yapılan malzeme ve araçların amaca uygun, verimli kullanma sorumludur.

- Gözetim sorumluluğu, personelin denetimi altında bulunan bölüm ve personel sayısı ile bu bölüm ve personelin işlerinin amaçlara uygun biçimde yapılmasını sağlama sorumluluğudur. Bu tür sorumluluk daha çok yönetsel personel için söz konusudur.

- İş ilişkileri sorumluluğu, işin yapılması sırasında diğer kişi ve kurumlarla kurulan ilişkilerin niteliğini içerir.

2.5.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışmanın içinde gerçekleştiği çevrenin özellikleri etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde düzenlemek ile işin yapılması sırasında ve sürecinde ortaya çıkabilecek olası riskleri minimize etmeyi içermektedir.

İş gereklerinin mutlak ve değişmez özellikler olarak algılanmaması gerekir. İş gerekleri, özellikle insan kaynağı seçme ve yerleştirmede kullanılacak bir rehber olarak görülmelidir. Bazı özelliklerin derecesinin belirtilmesi ve o özelliklerin hiç olmaması veya yeterli derecede olmaması durumunda hangi başka özelliklerin onların yerine önem kazanabileceği belirtilmelidir. Örneğin, bir çalışmada, konfeksiyon üretiminde çalışan işçilerin görme yeteneklerinin net ve tam olması, dikiş makinesini çalıştırmada önemli bir özellik olarak belirlenmiştir. Ancak daha sonra yapılan bir inceleme, el becerisinin çok daha önemli bir özellik olduğunu göstermiştir. Operatörlerin, işlerini gözleri kapalıyken de neredeyse aynı başarıyla yapabildikleri gözlenmiştir. İş gereklerinin son derece katı bir şekilde tanımlanması bir çok kişiye, özellikle fiziksel engellilere birçok işin kapısını kapatabilir. Bu nedenlerle, iş gereklerinin o iş için gerekli minimum özellikleri içermesinde yarar olacaktır (Sümer, 2000:10).

3. İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA

İnsan kaynağı sağlama süreci yani örgüte başvuru sağlama, seçme işlemleri ile yakından ilgili olan kavramlardır. Her ikisi de örgüte kalifiye işgörenler kazandırılmasını amaçlar. İnsan kaynağı sağlama sürecinde insan kaynağı seçiminin yapılacağı uygun niteliklere sahip yeterli sayıda adayın toplanması amaçlanmaktadır.

İnsan kaynağı sağlama, iyi bir seçmenin ilk ve en önemli şartıdır. Her iki kavram her ne kadar birbiriyle bağlantılıysa da, yapılan işler birbirinden tamamen farklıdır. Başvuru sağlama işi, bir anlamda örgütlerin dış dünyayla en fazla temas ettikleri alanlardan biridir. Yapılan bütün iş, iş yerinin gelecekte birlikte çalışmayı isteyeceği kişileri belirlemek ve bu insanları cezp etmektir (Ergin, 2005:41).

İnsan kaynağı sağlama denilince ilk akla gelen ilan vermek suretiyle kamuoyuna işgören ihtiyacının duyurulmasıdır. Ancak konu ilanı içermekle birlikte bundan çok daha geniş kapsamlıdır.

İnsan kaynağı sağlama süreci, insan kaynağı planlamasına dayalı ve bölüm yöneticileriyle işbirliği yapılarak kısa ve uzun dönemli olarak unvan ve hiyerarşik düzeye göre aday insan kaynağı gereksinmesinin belirlenmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili insan kaynağı sağlama materyallerinin geliştirilmesi (ilan v.d.), nitelikli insan kaynağının bulunması, kaydedilmesi, seçme aşamasında elenseler, bile bu adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi ve insan kaynağı sağlama sürecinin etkililiğinin değerlendirilmesini içermektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:114).

İnsan kaynağı sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:114):

- İnsan kaynağı planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı gereksinmesini belirlemek.
- En az maliyetle aday havuzu (candidate pool) yaratmak.
- Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak.
- Sağlanan ve seçilen insan kaynağının kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak.
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak.
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak.
- İnsan kaynağı sağlamamayla ilgili olarak vasat ve tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek.

Yukarıda belirtilen amaçlara Ergin; bu işlemler sırasında adil davranmak ile bunun algılanmasını sağlamak, faaliyetlerin tamamının örgüt amaçlarına ve imajına katkıda bulunmasını sağlamak hususlarını ilave etmektedir (Ergin, 2005:42).

İnsan kaynağını bulma faaliyeti adayları aramakla başlar. Bu ihtiyaç örgütün içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlarından kaynaklanır. Bu amaçlar insan kaynağı planlarıyla ortaya konur ve ihtiyaç duyulan personel sayısı ve nitelikleri belirlenir. Niteliklere ilişkin bilgiler daha önce hazırlanmış olan iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri formlarından elde edilir. Arama faaliyeti sonucu, yöneticilerin adaylar arasından seçim yapabileceği bir aday havuzu oluşur. Adayların işe başvurmaları ile insan kaynağını arama ve bulma faaliyeti sona erer. Bundan sonra da seçme faaliyetleri başlar (Yüksel, 2004:101-102).

Etkili insan kaynağı sağlama işlevi gerçekleşmeden yapılan aday seçiminin etkinliğinden bahsedilemez. Bu aşamada insan kaynağını hangi adaylar arasından seçileceğine karar veriliyor. Eğer yürütülen çalışmalar sonucu hedef kitlesi olan grubu kapsamadan insan kaynağının seçilmeye başlanması halinde, seçme araçları ne kadar uygun ve mükemmel olursa olsun etkin bir seçme işlemi yerine getirilemez.

İnsan kaynağı sağlama, potansiyel adayların işe başvuru yapmasının sağlanmasını içeren bir süreçtir (Sümer, 2000:42). Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği insan kaynağı birikimi oluşturulur. İnsan kaynağı sağlama işlevi, temel olarak çeşitli insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday insan kaynağı kitlesinin yaratılmasını hedeflemektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:114).

İnsan kaynağı sağlamanın altında yatan düşünce; birçok kaliteli aday arasından yapılan personel seçimi, az sayıda ve yeterli özelliklere sahip olmayan adaylar arasında yapılacak bir seçimden daha başarılı olacağı anlayışıdır (Sümer, 2000:42).

İnsan kaynağını sağlamada hangi kaynakların tercih edileceğini yasal, demografik ve ekonomik şartlar ile örgütün gelişme planları, personel bulma maliyeti ve örgütün insan kaynağına bakış açısı gibi birçok husus etkili olur.

Örgüt insan kaynağını yetiştirilecek ve geliştirilecek bir varlık olarak kabul ediyorsa iç kaynaklar tercih edilecek, örgüt insan kaynağını kontrol edilmesi ve minimize edilmesi gerekli bir maliyet unsuru olarak görüyorsa dış kaynaklar tercih edilecektir (Yüksel, 2004:102-103).

3.1. İnsan Kaynağını Sağlama Sürecini Etkileyen Örgüt Dışı ve İçi Faktörler

İnsan kaynağını bulma süreci arzu edilen nitelikte insan kaynağını aramakla başlar. İnsan kaynağını arama, bulma süreci, başladığı andan itibaren birçok örgüt dışı ve örgüt içi etkenin etkisi altında kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları; işgücü piyasası, yasalar, mevzuat, toplum, sendikalar, teknoloji, ekonomi, işgücü piyasası, rakiplerdir. İç etkenlerin başında ise ücret, kurumun imajı, kurumun statüsü gibi faktörler yer alır.

İşgücü pazarında ekonominin arz ve talep kuralları geçerlidir. Eğer eleman arama sırasında işgücü pazarında işgücü fazlalığı var ise, çok sayıda kişinin işe başvurduğu görülür. Tam istihdamın dönemlerinde ise işletmenin beklentilerini karşılayabilecek adayları işletmeye çekebilmek için uzun süreli araştırmaların ehil kişilerce yapılması gerekli olur. Zamanla işgücü piyasasındaki arzın niteliğinde de değişimler olabilir. Bir zamanlar ülkemizde zor bulunan kimyager, eczacı, mimar, ziraat mühendisi gibi meslek elemanlarının arzı günümüzde büyük ölçüde artmış, buna karşılık bilgisayar mühendisliği, genetik mühendisliği gibi alanlarda insan kaynağı arzı henüz insan kaynağı talebini karşılayabilecek düzeye ulaşmamıştır (Yüksel, 2004:102-103).

İnsan kaynağını bulmayı etkileyen diğer bir dış etken yasalardır. Belli oranlarda eski hükümlü ve sakat çalıştırılması da yasal bir zorunluluktur. Ayrıca ülkenin demografik özellikleri de önemli bir etkiye sahiptir.

Başvuru sayısını etkileyebilecek iç etkenlerin başında işletme tarafından teklif edilecek ücret gelmektedir. Düşük ücretli fakat fazla bir eğitim ve yetenek gerektirmeyen işlere başvuru genellikle çoktur. Uzun süre eğitim ve deneyim gerektiren işlerde ise istenilen nitelikte başvuruları çekebilmek için yüksek ücret teklif etmek gereklidir. Ücret dışında işletmenin bulunduğu

yer, iş güvenliği, iş güvencesi, işin toplum içinde sağladığı prestij de işe başvuruların sayısını etkileyebilir. Örgütün politikaları da insan kaynağı bulma kararını etkiler. Örgütte mevcut formel veya enformel politikalar insan kaynağı bulmada, hangi kaynaklara başvurulacağı konusunda yol göstericidir (Yüksel, 2004:103).

3.2. İnsan Kaynağı Sağlamada Kaynaklar

İnsan kaynağını bulma; insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Yüksel, 2004:101). İnsan kaynağı sağlamada örgütlerin yönelebileceği başlıca iki kaynağı vardır: iç kaynaklar ve dış kaynaklar.

3.2.1. Örgüt İçi Kaynaklar

Örgütlerin verimliliği ve insan kaynaklarından en yüksek oranda yararlanabilmeleri için sorunsuzca ve hedeflenen şekliyle geçirilmesi gerekli insan kaynaklarını sağlama süreci çeşitli iç kaynaklardan beslenmektedir (Tortop, Aykaç v.d., 2006:93).

Örgüt içi kaynaklardan insan kaynağı sağlama örgütte mevcut insan kaynağından yararlanmaktır. Örgütte çalışanlara terfi imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyonu sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir. Ayrıca bu yöntemle insan kaynağı sağlanması seçme sürecinin etkinliği açısından da avantajlıdır. Örgüt, bünyesinde belirli bir süredir çalışan bir bireyin kuvvetli ve zayıf yönleri açık olan pozisyona uygunluğu daha iyi değerlendirilebilir. İnsanlar çalışmalarının karşılığını maddi ve manevi olarak almak isterler. Terfi hem maddi hem de manevi bir ödüdür. Hak ettiğine

inanan bir işgörenin ödüllendirilmemesi onun örgüte olan bağlılığını da zedeleyecektir.

Örgütlerin yalnızca başlangıç düzeyindeki insan kaynağını dışarıdan sağlamaları demek olan bu politikanın sakıncalarını dış kaynaktan insan kaynağı bulma ile giderilebilir (Yüksel, 2004;104).

İnsan kaynağının örgüt içinden temininde şu yöntemler kullanılabilir: (Yüksel, 2004;104-105):

- Açık pozisyonlar örgüt içinde ilan edilerek nitelikli ve istekli personelin başvurmaları sağlanır. Açık bir sistem olduğu ve herkese eşit hak tanıdığı için tercih edilen bir sistemdir.

- İşgörenler kendiliklerinden gelip bir üst düzey iş için talepte bulundukları takdirde bu talepler değerlendirilir.

- Örgütte beceri envanteri tutulur ve açık bir pozisyon olduğunda beceri envanteri taranarak en uygun işgören bulunur.

- Örgütte belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa açık pozisyon için kariyer adayları değerlendirilir.

- Örgütte çalışanlar açık iş için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını tavsiye edebilirler. Tavsiye edilenler örgüt içinden veya dışından olabilir. Tavsiye ile gelenlerin, örgütte yakınları bulunduğundan örgütün olumlu ve olumsuz yönlerini tanımaları daha kolaylıkla mümkün olur, böylece örgütten beklentileri daha gerçekçi olacağından işe daha kısa sürede uyum sağlayabilirler.

Boş pozisyonların örgüt içi kaynakların değerlendirilerek doldurulmasının zaman ve mali açıdan ekonomik olması, mevcut personelin

moral ve motivasyonunu yükseltmesi gibi avantajları varken; her zaman aranılan niteliklerde insan kaynağının bulunamaması ve örgüte yeni bakış açılarının gelmemesi, örgütte çalışanların yaş ortalamalarının artması gibi dezavantajları da vardır.

3.2.2. Örgüt Dışı Kaynaklar

Örgütlerde iç kaynaklardan insan kaynağı sağlama olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. Dış kaynaklara başvurma nedenleri şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:74-75):

- Örgütün yeni kurulması, büyümesi veya yeni işlerin ortaya çıkması durumunda, dış kaynaklardan insan kaynağı sağlanması zorunlu hale gelebilir.

- Yeni değişimler ve gelişmeler sonucunda teknik ve uzman personele gereksinme duyulması durumunda dış kaynaklara başvurulabilir.

- Psikolojik nedenlerle de dış kaynaklara başvurulabilir. 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 sağlayabilir.

- İşgücü arzının bol ve ucuz olması durumunda, ekonomik nedenlerle dış kaynaklardan personel sağlanması yoluna gidilebilir.

- İç kaynaklardan personel sağlamada karşılaşılan güçlükler nedeniyle dış kaynaklara başvurulabilir. Özellikle üst pozisyonlara aday bir kaç personel bulunuyorsa, bunlardan birinin tercih edilmesi, diğerlerinde tatminsizlik yaratabilir.

- İşin gereklerine en uygun personeli sağlamanın yolu, aday personel sayısını artırmaktır. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurma yoluyla artırılabilir.

Dış kaynaklardan uzun süredir işgörenin temin edilmediği durumlarda örgütler, “meslek körlüğü” olarak nitelendirilebilecek mevcut aksaklıkları fark edemez hale gelirler.

Örgütler bir işgöreni üst düzeye terfi ettirildiğinde, bir alttaki pozisyon açık kaldığından sırasıyla alttaki pozisyonların da doldurulması gerekir. Böyle bir zincirleme terfi örgütte tüm personelin yerinden oynaması, herkesin yeni yerine uyum sağlayıncaya kadar işlerin yavaşlaması demektir. Dış kaynaktan eleman temini zincirleme harekete gerek kalmadan açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kılar (Yüksel, 2004:105).

Dış kaynaktan insan kaynağı bulmanın bazı sakıncaları da mevcuttur. Dışardan gelenin örgüt içi çevreyi tanıması, uyum sağlaması zaman alır. Dışardan gelene örgüt personeli tepki gösterebilir, faaliyetlerini engellemeye çalışabilir. Dış kaynaklara başvurmada araştırma ve seçme maliyetleri ile başlangıç ücretleri daha yüksek olur. Örgüt dış kaynağı seçtiğinde, eğitim ve yetiştirme harcamaları yapmak yerine, yetişmiş eleman alıp onları örgütte tutabilmek için daha çok ödeme yapmayı tercih etmiş demektir. Hızlı gelişmelerin olduğu dönemlerde ve özel yetenekli elemanlara ihtiyaç duyulduğu zamanlarda işletmeler büyük ölçüde dış kaynaklara başvururlar. Küçük ve orta boy işletmeler bünyelerinde yeterli sayıda yetişmiş eleman bulunduramamaktadırlar. Bu nedenle küçük ve orta boy işletmelerin aday havuzunu dış kaynaklardan beslemeleri gereklidir (Yüksel, 2004;105-106).

Dış kaynaklardan insan kaynağı sağlama amacıyla örgütlerin yararlanabilecekleri çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar aşağıda açıklanmıştır:

3.2.2.1. İş ve İşçi Bulma Kuruluşları

Hemen hemen tüm ülkelerde işsiz kişilerle iş arayanları bir araya getiren örgütler bulunmaktadır. Son yıllara kadar büyük çoğunluğu kamuya ait olan bu örgütlerin yerine özel sektörde de aynı amaçla birçok kuruluş hizmet vermektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü, 1948 yılında Cenevre'de yapılan 35. toplantısında benimsenen 88 sayılı sözleşme ile her ülkede kar amacı gütmeksizin çalışan bir iş ve işçi bulma kurumunun oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. 88 sayılı sözleşmenin 1. maddesine göre iş ve işçi bulma kurumlarının temel görevini, "gerektiği durumda diğer kamu kurum ve kuruluşları ve özel işletmeler ile işbirliği yaparak, tam istihdamın sağlanmasına ve korunmasına, üretim kaynaklarının geliştirilmesine ve bunlardan yararlanılmasına ait ulusal bir programın ayrılmaz bir parçası olarak iş piyasasını olanaklı olduğunca en iyi biçimde örgütlendirmek olmalıdır" şeklinde özetlemektedir (Can ve Kavuncubaşı,2005:117-119).

Ülkemizde 1946 yılında kurulan ve 05.07.2003 tarih ve 25159 sayılı resmi gazete yayınlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Kanun ile hizmet veren Türkiye İş Kurumu bulunmaktadır. Ayrıca iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık yapmak üzere Türkiye İş Kurumu tarafından izin verilen özel istihdam büroları bulunmaktadır. Bu bürolar iş arayan kişilerle eleman arayan örgütleri, belirli bir ücret karşılığında buluşturmaktadır.

2004 yılında 23 büroya, 2005 yılında 79, 2006 yılında 105 ve 2007 yılında ise 51 büroya izin verilmiştir. 2007 yılı sonu itibariyle izin verilen büro sayısı 258 olmuştur (<http://statik.iskur.gov.tr>, Erişim Tarihi:04.01.2009).

3.2.2.2. Kendiliğinden Başvurular

Genelde ister özel kesim, isterse kamu kesimine ait olsunlar, örgütlere iş arayan kişiler tarafından iş istemiyle başvuruda bulunmaktadır. Örgütlerin talep ve duyurusu olmadan mektupla, faksla, dilekçe ile yazılı olarak talepte bulunanlar veya örgüte şahsen gelerek iş başvurusunda bulunanlardır.

3.2.2.3. 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 kurmaktadır. Örgütlerden kendilerine gelen açık işleri değerlendirerek üyelerini bilgilendirmektedirler. Ya da meslek birlikleri doğrudan büyük örgütlere üyelerinin istihdamı için başvuruda bulunabilmektedirler (Can ve Kavuncubaşı, 2005:118-119).

3.2.2.4. Okullar

Örgütler kendilerini hedeflerine ulaştıracak gençleri kazanmaya büyük önem vermektedirler, hatta bu amaçla birbirleriyle rekabete girmektedirler. Bu çerçevede örgütler işgörenlerini daha öğrenciyken seçmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçla örgütler 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 kullanmaktadırlar.

3.2.2.5. İlan

Gazete, dergi vb. yayım organlarına ilan vererek insan kaynağı sağlama, en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir.

İş ilanlarının temel özellikleri aşağıda verilmiştir:

- İlgi çekici olmalıdır.
- Geniş bir kitle tarafından okunabilmeli, hedef kitleye ulaşabilmelidir.
- Doğru kişiyi etkilemelidir.
- İş ilanını okuyan kişilerde konuyla ilgili daha fazla merak ve başvuru yapma isteği uyandırmalıdır.
- Yanlış kişinin başvuru yapmasını caydırmalıdır.
- Örgüt ilgili olarak iyi bir izlenim oluşturmalıdır.

İlanlar “etrafını cami, ayarını mani” yani gerekliyi içine alacak, gereksizi dışarıda bırakacak şekilde hazırlanmalıdır.

3.2.2.6. Personel Sevkleri (Employee Referrals)

Bu uygulamada halen örgütte çalışan bir personel, tanıdığı bir kişiyi örgüte tanıtmakta ve açık iş için o kişinin uygun olduğunu belirtmektedir. Ya da örgüt, açık işler için kendi personelinin yardım isteyerek personel sağlamaları için harekete geçilmektedir. Bu amaçla, açık işle ilgili bilgileri (iş tanımları ve iş gerekleri, ücret, çalışma koşulları vb.) personele vermektedirler. Personel bu bilgileri tanıdıklarına aktararak onları açık iş için başvuru yapmaya isteklendirmektedir (Can ve Kavuncubaşı,2005:119).

3.2.2.7. Staj Uygulamaları

Teorik olarak edinilen bilgilerin pratikte nasıl uygulandığı ve çalışma hayatına uyum sağlamak açısından adaylar için faydalı olan stajlar insan kaynağı sağlama açısından da kullanılan bir yöntemdir. Bazı örgütler staj

uygulamasıyla hem adayın donanımı hem de uyumunu iş başında gözlemleyip değerlendirmek suretiyle insan kaynağını seçmektedir.

3.2.2.8. İnternet

İnternetin gelişimi ile birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alım da bu değişime uyum sağlamıştır. İnternet kavramının farklı bir boyut kazanması iş arayanların ufkunu tamamen geliştirmiş ve iş arayanlar için sınırlar tamamen ortadan kaldırmıştır. Son dokuz yılda, elektronik işe alım hızla yaygınlaşmıştır (<http://www.ikplatformu.org>, Erişim Tarihi:25.12.2008).

Türkiye'nin de bu trendi izlediği ve 90'lı yılların sonundan bu yana açılmaya başlayan sitelerin sayısının bugün itibariyle yirmiyi geçtiği görülüyor. Andersen tarafından, 2000 ve 2001 yıllarında yapılan İnsan Kaynakları Araştırması'na göre, Türk şirketlerinin işe alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre % 134'lük bir artış kaydetmiştir. 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 kaynakları profesyonellerinin aday bulmada yararlandığı bir araç durumuna gelmiştir. Organizasyonlar, aday bulma sürecinde ya kendi web sitelerinden ya da şirketlere aday bulmalarında hizmet vermek amacıyla kurulmuş on-line kariyer sitelerinden yararlanmaktadırlar (<http://www.ikplatformu.org>, Erişim Tarihi:25.12.2008).

Artık örgütler kendi tanıtımlarını, insan kaynağı ihtiyacını ve adaylarda aranılan şartları internet üzerinden kamuoyuyla paylaşmaktadırlar. Aday başvurularını online başvuru formları ile alınıp yine online sistemle anında yanıtlanabilmektedir. Hatta bazı örgütler sınavlarını bile internet üzerinden yapmaktadırlar. TOEFL gibi uluslararası geçerliği olan sınavlar internet ortamında yapılmakta ve sonuçları eskisine kıyasla kısa zamanda adaya

bildirilmektedir. Unutulmamalıdır ki zaman etkinlik ve verimlilik zamanıdır ve zaman çok değerlidir.

İnsan kaynaklarının aday bulmada yararlandığı diğer elektronik yöntem de kariyer siteleridir. Hem kurumlara hem de iş arayışında bulunan herkese yönelik hazırlanan bu internet siteleri aday bulmada şirketlere çok geniş bir aday havuzu sunmaktadır. Adaylara da birçok şirketin iş ilanına kolayca ulaşma ve başvurma imkanı tanımaktadır. İşe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, çoğu şirket bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih etmektedir. Böylece, şirketlerin çoğu, internet bazlı işe alım teknolojilerini bünyelerine işe alım siteleri ve/veya kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılığıyla dahil etmiş olmaktadır (<http://www.ikplatformu.org>, Erişim Tarihi:25.12.2008).

İnsan kaynağını sağlamada internetin kullanımı kurumlar açısından daha kısıtlı bir zamanda çok geniş bir aday kitlesine daha kolay ve ucuz yolla ulaşma imkanı sağlarken adaya da birçok iş başvurusu yapma olanağı sağladığı gibi iş başvurusunda bulunduğu örgütler hakkında bilgi edinme olanağı sağlamaktadır. Artık ülkemizde de birçok sınavın başvuruları da internet üzerinden yapılabilmektedir. Bunlar arasında ilk sırada gelenler ÖSYS, KPSS ve LGS gibi büyük ölçekli sınavlardır.

İnternet kullanımının insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinde kullanımının hızla yaygınlaştığı dönemde bir çok internet sitesi bu konuda hizmet vermektedir. Bunlardan bazı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2 : İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Kullanılan Bazı İnternet Siteleri

Türkiye	Yurtdışı	Türkiye	Yurtdışı
www.memurlar.net	www.monster.com	www.akariyer.com	www.careerjournal.com
www.yenibir.com	www.headhunter.net	www.cvclub.net	www.careerbuilder.com
www.tekadres.com	www.monstertrak.com	www.personelonline.com	www.hotjobs.com
www.insankaynaklari.com	www.ajb.dni.us	www.cvtr.net	www.fish4jobs.com
www.kariyer.net	www.dice.com	www.secretcv.com	www.futurestep.com

3.3. İnsan Kaynağı Sağlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

İyi bir işgören arayışı çok sayıda kaynağın ve yöntemin eşgüdümlü olarak kullanılmasını gerektirir. Örgütlerin mümkün olduğunca farklı potansiyel insan kaynağına ulaşabilmeleri için farklı sağlama yöntemleri kullanmaları gerekmektedir. Bazı örgütler bazı pozisyonlar için hem iç hem dış kaynakların çeşitli unsurlarını birlikte kullanabilmektedirler. Açık bulunan pozisyon için hem o pozisyona uygun örgüt içi bölümlere duyurular yapılırken aynı anda dış kaynaklara da açık pozisyon ilan edilebilmektedir.

Kullanılan yöntemleri değerlendirmek suretiyle insan kaynağını seçme sürecinin etkinliği artırılabilir. Bunun için uygulanan yöntemlerin maliyet analizlerinin sürekli yapılması gerekmektedir. Örgütlerin, zaman içinde kullandığı farklı yöntemlerinin ne derece etkili olduğunu (alınan elemanların performansları ve işte kalma gibi kriterleri kullanarak) değerlendirmesi gerekmektedir. İnsan kaynağını sağlama ve seçme sürecinin etkinliği, verilen ilanlardan, seçilen insan kaynağının istenilen performansı gösterip göstermemelerine kadar geniş bir yelpazede ve sürekli olarak yapılması gerekmektedir.

İnsan ihtiyaçları insanların temel dürtü ve isteklerini, insan yetenekleri ise insanların şimdi ve gelecekte neler yapabileceklerini gösterir. İşe başvurmada bireylerin temel düşünceleri ihtiyaç tatmininde yoğunlaşırken, örgütün ilgisi bireyin tatmininden çok, yetenekleri üzerinde toplanmaktadır (Yüksel, 2004:107).

İşgören örgüte belirli koşullar karşılığında yeteneklerini, bilgisini, özverisini, gayretini, emeğini sunar. Günümüz toplumunda en büyük katma değer yaratan üretim girdisinin insan olduğu ve öneminin giderek artacağı bir gerçektir. İşgörenin örgütten aldıkları ile verdiklerinin uyumlu olması gerekir. Aksi halde ya örgüt istenilen katma değere ulaşamayacağı gibi, işgörende maddi, manevi kazanımlarında kısıtlanmış olur.

Örgütün bireyden bekledikleri ile bireyin örgütten bekledikleri arasında uyum sağlanmasının başlıca nedeni, örgütlerin işgören bulma sırasında yeterli bilgi vermemeleridir. En azından yalnızca olumlu bilgileri yayınlamaları, buna karşılık örgütçe teklif olunan işin olumsuz yanları hakkında hiç bilgi vermemeleridir. Bu davranışın nedenlerinden biri örgütün olumsuz yanlarını ilan etmesiyle yeterli sayıda adayın başvurusunun sağlanamayacağı korkusudur. Olumsuz yönleri gören nitelikli elemanların işe başvurmadan çekineceği düşüncesi de yaygındır. Gerçekte bunun tersi olmakta, tümü olumlu bilgi veren reklamlarla örgüte çekilen adayın beklentileri yükselmekte, seçilip işe başladığında ise işin olumsuz yönleriyle karşılaşınca hayal kırıklığına uğramakta ve örgütü terk etmektedir. Araştırmalar adaylara örgüt hakkında gerçekçi bilgi verildiğinde işgören devir hızının önemli ölçüde azaldığını ortaya koymuştur. İşgören bulmanın maliyetleri düşünüldüğünde işi terk edenlerin yarattığı işgücü devrinin, işletmeye maliyetinin yüksek olacağı açıktır (Yüksel, 2004:107-108).

İş hakkında en gerçekçi bilgiyi edinmiş olanların işletmede en uzun süre kalanlar oldukları, daha az bilgi edinenlerin ise (muhtemelen yalnızca olumlu bilgi) daha kısa süre işletmede kaldıkları araştırmalarla belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında gazete ilanları en az gerçekçi bilgiyi sağlayan kaynak, yakınların tavsiyesi ise en çok gerçekçi bilgiyi sağlayan kaynak olmaktadır. Özetle, geleneksel yöntemlerin aksine, adaylara gerçekçi bilgiler vermek daha yararlı olmakta, örgüt hakkında sağlam bilgi edinerek işe girenler örgütte daha uzun süre çalışmakta, böylece işgören bulmanın firmaya maliyeti karşılanabilmektedir (Yüksel, 2004:108).

Yapılan bazı çalışmalar; genel olarak, daha önce çalıştıkları işe yeniden başvuran kişilerin, tavsiye üzerine seçilen veya o işte çalışan bir yakını olan insan kaynağının daha başarılı oldukları; ilan yoluyla veya kendiliğinden tesadüfen yapılan iş başvurularının ardından istihdam edilen insan kaynağının ise fazla başarılı olamadıklarını göstermektedir. Bu

alışmalar iş hakkında detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olmanın önemini vurgulamaktadır.

4. İNSAN KAYNAĞINI SEÇME

İnsan kaynağının seçimi, insan kaynağı sağlama süreci sonucunda yaratılan aday potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmaması kararının verildiği insan kaynakları yönetimi sürecidir. Bu aşama insan kaynağı sağlama sürecinin tersi nitelik gösterir. Zira, personel sağlama süreci ile, açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı artırmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:120).

İnsan kaynağını seçme, işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan özelliklere sahip adayların belirlenmesi ve örgüte kazandırılması sürecidir. Seçmenin altında yatan düşünce, adaylar arasında etkili, istendik ve adil bir ayrıştırma yapabilmektir. Bu ayrıştırma ne kadar uygun ve geniş bir aday kitlesi içerisinde liyakat temelli ve objektif olursa o örgütün sonuç o kadar menfaatinedir.

Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci örgüte karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle örgüte daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu, 2000:81).

Seçme, ancak işe alınacak kişiden daha fazla başvuru varsa gerçekleşebilir. Başvuran her kişinin alındığı bir durumda personel seçimi söz konusu değildir. Personel seçiminin etkinliğini belirleyen en önemli faktörlerden birisi, kullanılan test ve tekniklerin işle ilgili olması ve doğru ölçme yapabilmesidir. Diğer bir deyişle kullanılan yöntemler, işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve/veya diğer özellikleri doğru şekilde ölçüp değerlendirebilmelidir. Bu şekilde amaçlanan "doğru işe

doğru adam" ilkesi örgütlerin uzun dönemli performans ve başarısını arttırmakla beraber bireylerin de uzun dönemli iş tatmini, mutluluk ve kariyer başarıları açısından da oldukça önemlidir.

Bir iş yerinde verimliliğin sağlanması ya da insanların motive bir şekilde çalışıp, yaptıkları işten doyum elde ettikleri bir işte çalışabilmeleri için birincil koşul, "işe uygun insan-insana uygun iş" eşleşmesinin doğru bir şekilde gerçekleşmesidir. Ancak bu süreç görüldüğü kadar kolay değildir. İlk olarak kuramsal açıdan bazı zorluklar vardır. Çünkü, seçme sürecinde ve seçilen tekniğin ardında iki temel ilke yatar. Bunlar "bireysel ayrılıklar" ve "yordama"dır. Çok çeşitli insanların işe başvurmalarını sağlamak yeterli olmayıp, bunların birbirlerinden farklılıklarını da ölçebilmek gerekir. İnsanlar zeka, tutum, bilgi, beceri ve kişilik özellikleri yönünden birbirlerinden farklıdır. İnsanların birbirleri ile olan farklarını ayırt etmeyi, aynı zamanda onların gelecekteki performanslarını da ayırt etmeyi kapsamalıdır. Seçme teknikleri, bireysel ayrılıkları ölçme ve performansı yordama ilkelerini karşılama yönünden farklılık gösterirler. Örgütler bu nedenle birden fazla tekniği bir arada kullanarak, kendileri açısından en iyi ölçümü yapmaya çalışırlar (Ergin, 2005:49-50).

4.1. Ölçme ve Değerlendirme Esasları

Ölçme ve değerlendirmenin etkin ve başarılı olabilmesi için bazı önemli özelliklerini göz önüne almak gerekir. Bunlar; objektif olma, tutarlı olma ve adil olma özellikleridir.

İnsanlar sosyo-psikolojik bir varlıktır. Bir taraftan toplumun bir parçasıyken diğer taraftan biricik ve tektir. Bu karmaşık yapıyı ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Gerçekten de ölçme ve değerlendirme yapacak araçları bulmak ve oluşturmak çok zahmetli bir iştir. Her ne kadar testlere günlük gazetelerin magazin köşelerinde ya da dergilerde sık sık

rastlarsak da gerçek anlamda ölçme değerlendirme yapacak araçlara sahip olmak için ve ölçme değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için bazı kıstaslara, bazı özelliklere çok dikkat etmemiz gerekmektedir.

Ölçme-değerlendirme esas itibariyle eldeki verilerden yola çıkarak tahmin yürütmeye ya da az sayıda gözlemden genel eğilimleri belirlemeye dayandığından bunu yaparken kullanılan araçların sağlamlığı, güvenilir olmaları, doğru sonuçlar sağlamaları büyük önem taşır. Bu nedenle kullanılan ölçme ve değerlendirme yöntem ve tekniklerinin standardizasyonu yapılmış, geçerli ve güvenilir olmaları gerekmektedir.

4.1.1. Standardizasyon

Uygulama ve puanlamanın önceden belirlenmiş standartlarının olmasıdır. Böylece, söz konusu testi herkes eşit şartlarda almış olduğundan, elde edilen puanların birbiriyle karşılaştırılma olanağı bulunmaktadır (Ergin, 2005:49-50).

Standardizasyon, testi almanın koşullarını, testi verenin davranışını, testin süresini, hatta uygulama zamanlarını aynı tutarak kişilerin aynı koşullarda, yani standart koşullarda testi almalarını sağlamaya çalışmaktır. Bu tür standardizasyon, testin kullanma kılavuzunda testi uygulayacak kişilere verilen yönergeler halinde sağlanır. Böylece test nerede ve kim tarafından uygulanırsa uygulansın aynı test olacaktır. Buna en iyi örnek üniversiteye giriş sınavıdır (Assess, 2002:5).

Standardizasyon kelimesinin diğer bir anlamı da; test sonuçlarının yorumlanabilmesi için büyükçe sayıda kişiye bu testin verilmiş, sonuçlarının toplanmış olması ve bunun sonucu olarak da test sonuçlarının nasıl dağıldığına ilişkin bilginin toplanması sürecidir. Bir insana bir bilgi testi verildiğini varsayarsak, bu testin sonucunu değerlendirmenin iki yöntemi

olabilir. Birincisi, önceden kıstaslar belirleyip, 50 sorudan 40'ını bilene çok başarılı, 30'unu bilene başarılı denilir gibi sınırlar konabilir. Ancak çoğu durumda bu sınırlar tamamen rasgele olacağından çok anlamlı bir değerlendirme yöntemi olmayacaktır. İkinci yöntem ise testi daha önce büyük bir gruba verip, kaç kişinin kaç soruyu doğru yanıtladığına ilişkin bir takım standartlar edinmektir. Bu standartlara norm adı verilir. Böylece, test verdiğimiz kişinin puanı elimize geldiğinde bu puanı büyük grubumuzdaki sonuçlarla, yani normlarla karşılaştırıp, bu kişinin sözgelimi testi alanların %70'inden daha yüksek puan almış olduğunu, %30'undan da daha düşük puan aldığını görebiliriz. Böylece herhangi bir puanın ne anlama geldiği daha belirginleşir. Genelde insanların nasıl bir başarı gösterdiklerini bilmeden bir kişinin bir testin 50 sorusundan 45'ini doğru bildiğini öğrenmek pek anlam ifade etmeyecektir çünkü o test çok basit bir test olabilir ve testi alan insanların %90'ı en az 45 soruyu doğru bilmiş olabilirler (Assess, 2002:5).

4.1.2. Geçerlik

Geçerlik, bir testin veya envanterin ölçtüğünü öne sürdüğü özelliği gerçekten ne derecede doğru ölçtüğüdür. Örneğin plastik bir metrenin uzunluğu ne derecede doğru ölçtüğü o plastik metrenin geçerliğidir.

Geçerlik, bir test neyi ölçmek için geliştirildiyse, onu ölçmesi demektir. Seçme işlemi açısından bakıldığında, kullanacağımız testin iş performansı ile ilişkili olması şartı aranır. Yani, uygulanan testten alınan puanlar ile iş performansı arasındaki ilişkinin somut yollarla gösterilmesi gerekir (Ergin, 2005:54).

Testlerin geçerliğini saptamak uzun süren, hatta testlerin yayınlanmasından sonra da devam eden bir süreçtir. Testin oluşturulması sırasında ölçülen özellik konusunda uzman olanların görüşü alınıp testteki maddelerin ölçülen özelliği tam ve doğru olarak yansıttığından emin

olunmalıdır. Test ortaya çıktıktan sonra da aynı özelliği ölçen diğer araçlarla ya da gözlemlerle aynı sonuçları verdiği, o özelliklere sahip olan insanlardan beklenen diğer özelliklerin de gözlendiği görülmelidir (Assess, 2002:7).

Sınavda en çok başarılı olan adaylar, girdikleri işte de başarılı olmalıdırlar. Bir başka deyişle, sınav o biçimde hazırlanmış olmalı ki, adaylardan çalışma yaşamında da en iyi başarı sağlayacak olanı seçmeye olanak versin. Onun için, yapılan sınav ve alınan derece ve sıra ile adayların girdikleri işteki başarıları arasında bir ilişki yani bir doğru orantı olmalıdır (Tortop, Aykaç v.d., 2007:144).

4.1.3. Güvenirlik

Kullandığımız tüm araçlar onlara güvenebildiğimiz sürece yararlıdır. Diyelim ki zeka ölçüyorsunuz ancak kullandığınız test ilk seferinde 80 puan, ikinci seferinde 100 puan, üçüncü seferinde ise 110 puan olarak sonuç veriyorsa o teste güvenemeyiz. Güvenirlik kullanılan ölçme aracının tutarlılığını ifade eder.

Sınavlar, özellikle testler güvenilir olmalıdır. Yanlış anlamlara, aynı kimselere değişik zamanlarda uygulandığı zaman çeşitli anlamlara sebebiyet vermemelidir. Bunun için bunların iyi hazırlanmış olmaları ve uygulanarak kontrolden geçirilmeleri gerekir. Test nerede ve kaç defa uygulanırsa uygulansın, benzer sonuçları verebilmelidir. Bunun için aynı test, birçok kere aynı kimselere uygulanarak veya farklı kimselere aynı test uygulanarak denemeler yapılır. Güvenirliği ölçmek için sonuçlar karşılaştırılmalıdır (Tortop, Aykaç v.d., 2007: 144).

Geçerlik ve güvenirlik ölçme ve değerlendirme araçları için mutlaka olması gereken unsurlardır. Bazı yazarlar geçerliği olmayan bir testin güvenilir olup olmadığının önemli olmadığını çünkü zaten testin ne

ölçtüğünün belirsiz olduğunu savunurlar. Öte yandan ne ölçtüğü bilinen bir testin yüksek geçerliğe rağmen tutarsız sonuçlar vereceğinden de pek anlamı olmayacaktır. Bu yüzden her iki özellik test ve envanterler için olmazsa olmaz özelliklerdir. Geçerliği ve güvenirliği sergilenmiş olmayan ölçme araçları kullanmaktansa farklı değerlendirme yöntemlerine başvurmak tercih edilmelidir (Assess, 2002:8).

4.2. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Teknikler

İnsan kaynağının seçiminde farklı kaynaklardan toplanmış olan bilgiler, görmeye çalıştığımız resmin farklı parçalarını oluşturduklarından bir arada kullanılmaları çok yararlı olmaktadır (Ergin, 2005:64).

İnsan kaynağı seçiminde kullanılan teknikler; ön görüşme, başvuru formları, testler, iş örnekleme / değerlendirme merkezleri, referans kontrolü, mülakat ve sağlık kontrolü olarak ayrılabilir.

Unutulmamalıdır ki bu teknikler ancak iş analizi sonucu ortaya çıkan iş tanımları ve gerekleri çerçevesinde nitelikleri belirlenmiş insan kaynağının seçilmesinde etkili olacaktır. Seçmenin ilk aşaması ne aradığının bilinmesidir. İkinci aşama ise bu teknikleri uygulayarak istenen niteliklere sahip insan kaynağının geniş aday havuzundan liyakat temelli objektif esaslara göre seçilmesidir. Bu aşamada insan kaynağı seçiminde kullanılan teknikler tek tek ele alınacaktır.

4.2.1. Ön Görüşme

Ön görüşme, başvuran adaylar ile örgütte yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alışverişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir.

Örneğin: yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar gibi. Ön görüşmede elenenlerin ilişki kesme işlemi hemen yapılmalı, ancak verilen yanıtın onur kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:82).

4.2.2. Başvuru Formları

Başvuru formları; kişilere yönelik demografik bilgileri (yaş, cinsiyet eğitim, doğum yeri, medeni durum gibi), geçmiş iş tecrübeleri (mesleki başarı, görev alınan projeler), ilgi, hobi, mesleki donanım, kişilik özellikleri, sosyal hayatı vb. bilgileri içeren ve kişiyi işe yönelik olarak mümkün olduğunca tanımayı amaçlayan ve en yaygın olarak kullanılan araçlardan bir tanesidir.

Başvuru formlarının içerik ve şekli, adaylardan istenilecek bilgilerin sayı ve niteliğine göre değişebilmektedir (Can ve Kavuncubaşı,2005:130). Birçok örgüt, adaylardan başvuru formları doldurmaları ve bazen de bununla birlikte özgeçmişlerini istemektedir. Başvuru formlarının altında yatan "Gelecekteki performansın en iyi yordayıcısı geçmiş performans yada yaşantılardır" düşüncesidir. Şaşırtıcı bir şekilde çalışmalar başvuru formlarının personel seçiminde, zeka testlerine yakın bir etkinliğe sahip olduğunu göstermektedir. Hatta bazı kaynaklar, başvuru formlarının iş başarısını yordamada genel olarak daha etkili bir seçme aracı olduğunu iddia etmektedir (Sümer, 2000:24).

Başvuru formunda istenen bilgiler iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartlarından çıkarılmalı ve işin gerektirdiği nitelikleri ortaya koyan, seçim konusunda yönetimin sağlıklı karar vermesine yarayacak bilgileri kapsamalıdır. Bu bilgiler, 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 ve diğer eklerdeki bilgilerin puanlanmasıyla adayın

başvurusu ya reddedilir, ya da diğer seçim aşamalarından geçmesine karar verilir (Yüksel, 2004:111).

Başvuru formları, ağırlıklandırılmış başvuru formu (weighted application blank) ve biyografik bilgi formu (biographical information blank) biçiminde düzenlenmiştir. Ağırlıklandırılmış başvuru formu, iş tecrübesi veya eğitim gibi çeşitli kişisel özellikler açısından adayın değerlendirilmesinde kullanılan bir seçme aracıdır. Adayın sahip olduğu özellikler ile iş performansı arasında bir ilişki kurmak için, formdaki her soru ve cevap şikkına belli değerler verilmektedir (Acar, 1998:150). Adayın kişisel özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi saptamak için aynı iş yerinde kalma süresi, verimlilik, işe devamsızlık, gibi kriterlerden yararlanılmaktadır. Böylece bu ilişkiyi açığa çıkaracak sayısal değerler her aday için uygun ağırlıklar toplanarak bulunmakta ve sonuçta elde edilen değerler işe alma kararları için kullanılmaktadır (Selamoğlu, 1998:97).

4.2.3. Testler

İnsan kaynağının seçiminde en çok başvurulan tekniklerden biri de adaylara test uygulamaktır. Bunlar farklı amaçlarla uygulanabildiği gibi farklı teknikleri de vardır.

Testler, belirli konularda uzman olan kişilerin tanım ve içeriklerinden yola çıkarak o konularda kişilerin zihinsel kapasite, bilgi, beceri veya yeteneklerini ölçen araçlardır (Assess, 2002:9).

Testler tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak, batılı ülkelerde testlerin yayıncıları vardır. Bu testleri geçerlik ve güvenilirlik yönünden test edip, kullanılabilecekleri alanlara ilişkin çeşitli bilgiler verirler. Yani, yapılan iş analizinden sonra, ölçmesi amaçlanan bilgi, beceri ya da yetenekleri ölçen testleri bulmak kolaylaşmaktadır. Ancak, bu testler ne kadar

iyi geliştirilmiş olursa olsun örgüte özgü geçerlik ve güvenirlik çalışmasının tekrar yapılması gerekmektedir (Ergin, 2005:64).

Ülkemizde ise geçerlilik ve güvenirlik yönünden test edilmiş testlerin kullanım alanı son derece kısıtlıdır. Belki de bu nedenle test deyince ülkemizde çok büyük oranda bilgi testleri anlaşılmaktadır.

Test uygulaması sırasında dikkat edilmesi gerekli unsurlar vardır:

- Test öncesi testi alacak gruba veya kişiye; testin amacı, cevaplandırma şekli, süresi gibi hususları da içerir test yönergesinin bildirilmesi ve test yönergelerini dikkatle uygulamak gerekir.

- Test uygulayıcılarının uygulama konusunda ehil olmaları ve uygulayacakları testi çok iyi tanımalıdırlar.

- Testin uygulanacağı ortamın bunun için gerekli ideal koşulları sağlaması da çok önemlidir.

Personel seçiminde çok farklı testler kullanılmaktadır. Bunlar; yetenek, zeka, ilgi, kişilik, motivasyon, dürüstlük/haysiyet (integrity), değerlendirme merkezi, yalan makinesi testi, grafoloji (el yazısı analizi), frenoloji (kafatasının çıkıntılarının analizi) gibi testlerdir. (Ergin, 2005: 65).

Personel seçiminde kullanılan testleri, uygulanış şekilleri ve içerikleri açısından değişik gruplara ayırmak mümkündür. Uygulanış şekilleri açısından testleri;

- hız testleri - güç testleri,

- bireysel testler - grup testleri – internet tabanlı testler,

- objektif testler - açık uçlu testler,
- kalem kağıt testleri - performans testleri,

olarak dört değişik şekilde gruplamak mümkündür (Sümer, 2000:21).

Hız testleri, kısıtlı zamanda çok sayıda kolay sorunun yanıtlanması istenilen ve bireyin çalışma hızının değerlendirilmesini amaçlayan testlerdir. Banka sınavlarda veya çeşitli örgütlerin ön büro ve evrak işlemleri gibi işlerde çalışacak personelinin seçiminde kullanılmaktadır.

Güç testleri ise sınırlı bir zaman kıstasında oldukça zor soruların yanıtlanması istenilen ve bireyin bilgi, yorumlama ve analitik kabiliyetinin değerlendirildiği testlerdir. Kariyer mesleklerinde çalışacakların seçiminde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Testler tek tek kişilere uygulanabildiği gibi aynı anda birçok kişiye de uygulanabilir. Grup uygulamaları genellikle seçme sürecinin ilk aşamalarında tercih edilmektedir. Sınav süreci ilerledikçe aday sayısının azalması nedeniyle bu aşamalarda, özellikle üst düzey çalışanların seçiminde, kişilik, motivasyon, zeka vb. bireysel testler kullanılmaktadır.

Grup testleri zaman ve maliyet açısından avantajlı iken bireysel testlerde sağladığı kişiye özel nitelikli bilgi ile avantajlı olabilmektedir.

İnternet ve bilgisayar tabanlı testler bilgisayar üzerinden toplu olarak uygulanan ve gün geçtikçe artan testlerdir.

Teste ait soru metni, olası cevaplar ve değerlendirmenin genellikle bilgisayar tarafından yapıldığı testlere objektif testler denir. Çoktan seçmeli, doğru-yanlış gibi yanıtı soru metninin altında yer alan testler değerlendirmenin objektifliği nedeniyle yaygın olarak tercih edilmektedir.

Açık uçlu testlerde ise, cevap alternatifleri sunulmaz ve genellikle tek bir doğru yada yanlış cevap bulunmaz (Sümer, 2000:22).

Çoktan seçmeli sorularda seçenek sayısına göre şans düzeyi değişir. Beş seçenekli bir soruda şans eseri olarak doğru yanıt bulma olasılığı %20'dir. Bu nedenle, bu tür sorulardan oluşan bir sınavda %20'lik bir başarı sadece şans eseri elde edilebilir. Boşluk doldurma gibi açık uçlu sorularda ise yanıt tahmin sonucu bulma olasılığı çok düşüktür.

Kalem kağıt testleri, çoktan seçmeli veya açık uçlu soruların sorulduğu testler olurken, performans testleri, test alıcılarının fiziksel olarak bir takım nesne ve araç-gereçleri değiştirdikleri testlerdir.

İçerikleri açısından personel seçimi testleri; yetenek testleri, motivasyon testleri, kişilik testleri ve bilgi testleri olmak üzere dört grupta ele alınabilir (Sümer, 2000:22).

4.2.3.1. Yetenek Testleri

Bireysel farklılıkları ölçmede en önemli etmen zekadır. Zeka, ilişkileri kavrama yeteneği olarak tanımlanabilir. İnsan zekası duygusal ve kavramsaldır. Zekanın kavramsal yönü sayesinde ilişkilerini düzenleyen insan, akıl yürütebilir, bilgi edinir, tahminde bulunur ve karar verebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:125).

Zeka testleri ya da genel bilişsel yetenek testleri, insan kaynağı seçme sürecinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, zeka ile iş performans arasındaki kuvvetli ilişki varsayımıdır. Birçok işveren, zeka puanı yüksek kişilerin iyi performans göstereceği inancındadır. Bulgular bunun bir dereceye kadar doğru olduğunu göstermektedir. Ancak bunu bütün işlere genellemenin sakıncalı olacağı kanısı da yaygındır. Genel bilişsel yetenek

testlerini, iş performansını en iyi tahmin eden yordayıcı olarak belirlemişlerdir. Yine bazı araştırmacılar, genel zekanın birçok iş için yeterli bir seçme kriteri oluşturabileceğini iddia etmektedirler (Sümer, 2000:22).

Zeka testleri, operasyonel anlamda zihinsel kapasiteyi ortaya koymaktadır. Zeka testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım, zeka puanı yüksek kişilerin, zeka puanı düşük kişilerden daha hızlı biçimde işleri öğreneceği varsayımdır. Genel zeka, oldukça iyi bilinen Zeka Düzeyi (Intelligence Quotient-IQ) puanı ile ölçülmektedir. IQ, kişinin zihinsel yaşının, kişinin gerçek yaşına bölünmesi ile elde edilmektedir ve genellikle 100 üzerinden değerlendirilmektedir. Yaygın biçimde kullanılan zeka testleri olarak, Wechsler Yetişkin Zeka Testi, Otis'in Zihinsel Becerileri Yönlendirebilme Testi, Wonderlick Personel Testi, Miller Benzeşimler Testi ve Kavramlara Egemen Olma Testleri verilebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:125).

Wechsler Yetişkin Zeka Testi (WAIS-R), bireysel olarak yaklaşık 70–80 dakika gibi bir sürede 16 yaş ve üstü bireylere uygulanır. Sözel ve sayısal performans olmak üzere toplam 11 alt testten oluşur. Bu nedenle farklı yeteneklerin değerlendirilerek zekanın ayrıntılı çözümlemesine olanak verir.

Tablo 3 : WAIS-R Zeka Ölçeğinde Zeka Bölümlerinin Dağılımı

Zeka Bölümü	Sözel Betimleme	Yetişkinlerin Yüzdesi
130'dan yüksek	Çok üstün	%2.2
120-129	Üstün	%6.7
110-119	Parlak normal	%16.1
90-109	Normal	50%
80-89	Donuk normal	%16.1
70-79	Sınırdan	%6.7
70'ten düşük	Geri zekalı	%2.2.

İşe alımlarda sıklıkla yanlış kullanımlara da rastlanmaktadır. Sık olarak gözlenen bir yanlış kullanım örneği, genel kültür veya genel yetenek adı verilen, tam olarak ne ölçtüğü belli olmayan bir takım testlerdir. İşe alımlarda daha çok eleme amacıyla kullanılan bu testler iş için gerekli bilgiyi ya da beceriyi içermezler, bir şekilde doğru eleme yaptığına inanılsa da elenenlerin nitelikleri bilinemediğinden bu inancı sınamak da mümkün değildir (Assess, 2002:11).

Zeka testlerinin kültürel farklılıklardan etkilendiği, bir kültür için geliştirilmiş zeka testinin diğer bir kültürde zeka düzeyini açıklayıcı nitelikte olmadığı yönünde eleştirilerde vardır.

4.2.3.2. Kişilik Testleri

Kişilik karmaşık bir kavramdır. Kişilik bir insanın duygu, tutum, davranış eğilimi gibi özelliklerini kapsayan ancak tüm bunlara doğrudan ulaşamadığı düşüncesini de içeren bir kavramdır. Gözlemlenebilen sadece davranıştır. Bu davranışları oluşturan çeşitli eğilimler söz konusudur. Bunlar genetik eğilimler olabilir, çocukluk yıllarındaki deneyimlerin uzantıları olabilir, yaşam boyu öğrenilenlerin bir işlevi olabilir. Davranışların altında yatan motivasyon, duygu, öğrenme, genetik özellikler gibi yapıların birleşimi bizim kişilik dediğimiz belirli biçimlerde davranma eğilimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu eğilimler görece kalıcıdır, yani kolayca değişmez, dolayısı ile duygulardan, ani güdülerden farklıdır. Kişilik kavramının ortaya çıkardığı karmaşık yapı onu ölçme zorluğunu da beraberinde getirir (Assess, 2002:16).

Kişilik testleri maddeleri için doğru yada yanlış cevap söz konusu değildir. Testi alan kişi, kendisini en iyi temsil eden yada yansıtan cevabı/cümleyi belirtmek durumundadır.

Eğitim, deneyim ve fiziki özelliklerin açık iş ile ilişkisinin kurulması daha kolay iken kişisel özelliklerin iş ile ilişkisini kurmak o kadar kolay değildir. Örneğin, dışa dönüklük özelliğine sahip bir kişinin ön büro elemanı, satış elemanı olarak bu özelliğinden yararlanılabilir, ama laboratuvar teknisyenliğinde, bilgisayar operatörlüğünde aynı kişisel özelliğin pek de yararı olmayabilir (Yüksel, 2004:109).

Bilgi testinin ölçülmesi genellikle daha kolaydır. Çünkü sorunun doğru ya da yanlış yanıtı vardır. Kişilikte doğru veya yanlış yanıtlar yoktur buna ilave bir zorlukta direkt sorular sormakta genellikle mümkün değildir. Örneğin “Dışadönük müsünüz?” yerine “Kalabalıktan hoşlanır mısınız?” veya “İnsanlarla birlikte olmayı eğlenceli buluyor musunuz?” gibi sorular daha işlevsel olacaktır.

Yakın bir zamana kadar kişilik testlerinin iş başarısını yordama da yetersiz olduğu, yani personel seçiminde etkili araç olmadıkları inancı yaygındı. Birçok çalışma, genel kişilik testleri ile iş başarı arasında kayda değer olamayan zayıf ilişkilerden söz etmekteydi. Son yıllarda bazı olumlu bulguların ışığında, kişilik testlerine duyulan ilgi yeniden canlanmaya başlamıştır. Son literatür ise, özellikle işle ilgili spesifik kişilik özelliklerini ölçen testlerin, bazı işlerde performansı yordamada oldukça etkili olabileceğini göstermektedir. Beş Faktör Modelinde yer alan beş kişilik boyutunun (içedönüklük-dışadönüklük, yeni deneyimlere açıklık, duygusal stabilite, kendini adamışlık/ilkelilik ve uyumluluk) personel seçiminde etkili olabileceği gösterilmiştir (Sümer,2000: 24).

Kişilik envanterleri insan kaynakları amaçlı kullanıldıklarında işe uygun eleman seçiminde veya kişilerin geliştirilmesi sürecinde kullanılabilir. Kişilik envanterlerinin kullanılma amacıyla geliştirilme amacı arasında bir uyumun bulunması mutlaklıdır. Klinik amaçlı geliştirilen envanterlerin insan kaynaklarında kullanımı çok ciddi bir yanılğı olacaktır (Assess, 2002:18).

Kişi ile iş arasındaki uyumun sağlanmasında, klasik sınav anlayışı ile personel seçimi yapacak ekibin deneyim ve sağduyusunun yanı sıra, bu sürece bilimsel tekniklerin katılmasına ihtiyaç vardır. Ancak ülkemizde kültür uyarlaması, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış çok kısıtlı kişilik envanteri bulunmaktadır. Bunlardan birisi olan ve yaygın kullanımı olan Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI) olup klinik popülasyon için geliştirilmiş bir envanterdir.

Ülkemizde yapılan bilimsel çalışmalar arttıkça bunlardan yararlanma olanağımız da gün geçtikçe artmaktadır. Bu çerçevede 1990'lı yıllarda geliştirilen ve ilgili akademik çevrelerde çok başarılı bulunan NEO-PI-R adlı bir kişilik envanterinin kültür standardizasyonu, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Koç Üniversitesi Psikoloji Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Sami GÜLGÖZ tarafından 2001 yılında tamamlanmıştır. Yine aynı zamanlarda 5 faktör modeline dayanan Hogan Kişilik Envanteri de Baltaşlar tarafından çalışmaları tamamlanarak ülkemize kazandırılmıştır.

NEO-PI-R Kişilik Envanteri, kişiliği beş faktör olarak ölçer:

- Dışa dönüklük; dışa dönük kişiler doğal olarak sosyal yönden kuvvetlidirler, fakat bu dışa dönüklülük başlığı altında toplanan özelliklerden sadece biridir. Bu özellikleri taşıyan kişiler, insanlardan hoşlanmaları, büyük grup ve toplantıları tercih etmelerinin yanı sıra oldukça aktif ve konuşkandırlar. Bu özellikler haricinde ayrıca enerjik, iyimser, kendine güvenen, açık sözlü, baskın ve atılgan bireylerdir. Bu boyuttan düşük puan alanlar ise; çekingen, temkinli, coşkusuz, sessiz, bir köşeye çekilen, tutuk, güvensiz ve sıkılgan bireylerdir.

- Sorumluluk duygusu, bireyin organize etme derecesini belirler, iş ve çalışma ile ilgili bir boyuttur. Bu boyutta yüksek puan alanlar; güvenilir, çalışkan, kendinden disiplinli, organize, kararlı, sebatlı, dikkatli, ihtiyatlı, sorumlu ve amaç sahibi kişilerdir. Bu boyutta düşük puan alanlar ise;

güvenilmez, tembel, dikkatsiz, zayıf iradeli, haz düşkünü, uçar ve sorumsuz bireylerdir.

- Açıklık, kişinin tanımadığı duygu, düşünce ve aktiviteleri keşfetmeye istekli oluşunu içerir. Yüksek puan alanlar; meraklı, yaygın ilgileri olan, yaratıcı, orijinal, hayal gücü yüksek, entelektüel, parlak zekalı, algılama kapasitesi ve sözel kapasitesi yüksek bireylerdir. Düşük puan alanlar ise; ilgileri dar, geleneksel, sanat yönü olmayan, analitik düşünemeyen, aşırı gerçekçi, meraksız, işlenmemiş zekalı, basit düşünen ve düşünceyi sevmeyen bireylerdir.

- Uyumluluk, uyumlu kişi çevresindeki insanlara karşı anlayışlıdır, onlara yardım etmeye eğilimlidir ve çevresindekilerin de ona karşı aynı tavrı sergileyeceklerini düşünür. Buna zıt olarak uyumsuz olan kişi ben merkezlidir, diğerlerinin amaçları konusunda şüphecidir ve yardımlaşmaya kıyasla rekabet temelinde hareket etmesi muhtemeldir. Yüksek puan alan bireyler; yumuşak başlı, sakin, güvenli, yardımsever, dost canlısı, nazik, düşünceli bireylerdir. Düşük puan alanlar ise; kaba, alaycı, şüpheci, işbirliği yapamayan, intikamcı, soğuk, zalim ve yakınmacı bireylerdir.

- Duygusal dengesizlik, genellikle duygusal durağanlıkla, özellikle de kaygı, depresyon, öfke gibi olumsuz duyguların ifade edilmesiyle ilgilidir. Yüksek puan alanlar; endişeli, sinirli, duygusal olarak güvensiz, gerilimli, heyecanlı bireylerdir. Düşük puan alanlar ise; sakin, gevşemiş, duygusal olmayan, güvenli, moralman güçlü, kendini doyumlu hissedebilen, dengeli, kontrolü elinde tutan bireylerdir.

Kişilik testlerine artan ilgiye paralel olarak, kapsamlı bir kişilik boyutu olarak da düşünülebilecek dürüstlüğü ölçmeyi hedefleyen testler de giderek daha sıklıkla insan kaynağı seçme sürecinde kullanılmaya başlanmıştır. Uygulamada iki grup dürüstlük testi bulunmaktadır. İlk grup testlerde adaylara, geçmişte iş yerinden malzeme alma/çalma gibi ahlaki olmayan

davranışlarda bulunup bulunmadıkları doğrudan soran sorularla birlikte, bu tür ahlaki olmayan davranışlara yönelik tutumlarını ölçen maddeler yer alır. Deniz ÖNEŞ ve arkadaşlarının (1993) çalışmaları, dürüstlük testlerinden alınan puanların iş performansı ile görece yüksek korelasyon gösterdiği ve de iş yerinde hırsızlık yapma, uyumsuz olma ve işi kaytarma gibi davranışları yordadığını göstermiştir (Sümer, 2008:43).

4.2.3.3. Motivasyon Testleri

Bireyin tipik davranış veya tutumunu ölçmeye yarayan testlerdir. Kişilerin hangi tür faaliyet ve konulara ilgi duyduğunu saptamak amacıyla yapılır. Bireyin seçtiği işte ne kadar başarılı olacağından çok, ne kadar tatmin olacağını kestirmeye yarayan testlerdir. Ayrıca iş görenlerin hangi tür işleri tercih ettiklerini saptamaya yönelik olarak da kullanılırlar. Motivasyon testleri iş ile bireyin özellikleri arasında dolaylı bir ilişki kurulabileceği varsayımından hareketle hazırlandıkları halde tercih testleri, bireyin tercihlerini doğrudan belirleyen testlerdir. Örneğin, bireyin okuma tercihleri, boş zaman kullanma tercihleri, hobileri, koleksiyonları gibi çeşitli faaliyetleri, gerçek ilgi ve motivasyonlarının ölçülmesi için ipuçlarıdır (Yüksel, 2004:115).

4.2.3.4. Bilgi Testleri

Bilgi testleri belirli bir işin başarıyla yapılması için gerekli teknik ve mesleki bilginin ölçüldüğü testlerdir. Bu testler genellikle çoktan seçmeli olarak hazırlanır. Bu tür testler daha çok eğitim alanında kullanılsalar da işe alımlarda uzmanlık bilgi düzeyini belirlemek ya da yabancı dil bilgisini ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır.

4.2.4. İş Örnekleme, Değerlendirme Merkezi

Burada amaç, iş performansını yordamak için farklı yordayıcılar aramak yerine, işin kendisi üzerinde bir test uygulama yoluna gidilmesidir. Burada işin tamamı değil, daha baş edilebilir küçük bir parçası üzerinde çalışılır. Önceki yıllarda, bu tür testler daha çok mavi yakalılar üzerinde kullanılırdı. Daha sonraları bu tür testlerin beyaz yakalı işler için de geliştirilebileceği fikriyle “ortamsal alıştırmalar” adını alabilecek farklı uygulamalara başlanmıştır. Bu uygulamalarda işin bir yönüne ayna tutulmaya çalışılmaktadır. Örneğin, bir yönetici adayına, bir sepet dolusu iş verilip, bunların her birini nasıl çözümlediği incelenmektedir (Ergin, 2005:67).

Bu grupta yer alan seçme tekniklerinde, aday aktif bir rol üstlenerek işin bir kısmını gerçekleştirir yada işte karşılaşılması olası bir durumda problem çözmeye çalışır. Adayın performansı değerlendiriciler tarafından kaydedilir, iş örnekleminde aday işin kendi içinde bütünlüğü olan bir bölümünü gerçekleştirir. Örneğin, aşçının yemek yapması, garsonun servis yapması, bir daktilografin yazma hızı ile hatasız yazması gibi.

Genellikle mavi yaka çalışanları ile alt düzey işler için kullanımı kolay olan tekniğin gelecekteki iş başarısını yordamada oldukça etkilidir. Beyaz yaka ya da üst düzey işler için de kullanılabilen bu teknik uygulama geliştirme, değerlendirme açısından zaman alıcı ve diğer tekniklere göre görece maliyetli olması bu tekniğin bir kısıtlılığıdır.

Değerleme merkezi, 1938’de ABD’de H. Murray’in başkanlığında yürütülen Harvard Klinik Psikoloji çalışmaları sırasında sistemli bir yönteme dönüşmüştür. Çağdaş değerlendirme merkezi yönteminin omurgasını oluşturan temel öğeler bu araştırma sırasında berraklık kazanmıştır. Değerlendirme merkezlerinin temel ilkeleri şunlardır (Dedehayır, 2005):

- Çok sayıda ölçme aracı ve tekniği kullanmak.

- Gözlemlenebilen davranışa odaklanmak.
- Kişileri farklı koşullarda ve farklı ödevler karşısında gözlemleyebilmek.
- Çok sayıda gözlemciden yararlanmak.
- Tartışmalar sayesinde gözlemcilerin kişisel yanılgılarını önlemek.

Değerlendirme merkezi uygulamaları işe alımlar, yönetsel pozisyonlardaki atamalar veya gelişim ihtiyaçları için eşsiz ve objektif bilgi sunar. Değerlendirme merkezinin etik olması, yetkin değerlendiriciler tarafından uygulanması ve kurgulama metodolojisinin iş analizinin bilimsel ilkelerine uygun olması gerekmektedir. Değerlendiricilerin psikolojik danışmanlık disiplininin gelen, özellikle de C. Rogers ve Maslow'un insan merkezli yaklaşımını benimsemiş, kişiye olumlu yaklaşan bir tutum içinde olması değerlendirme merkezinin temel dayanağıdır (Baltaş, 2005).

1988 yılında İngiltere'de en büyük işletmelerin % 20'sinin bu tekniği uyguladığı belirlenmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:130-131).

Pek çok örgüt kendilerine bir değerlendirme merkezi kurar. Ancak, bu isim bir yerin değil, bir tekniğin adıdır (Ergin, 2005:69). Değerleme merkezi tekniği insan kaynağının seçiminde test ve görüşme tekniklerine göre daha yeni bir sistemdir. Bu sistem belirli bir işe seçilecek bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı fakat birbirini tamamlayan tekniğin bir arada uygulanmasını içerir. Böylece adayda hangi yeteneklerin mevcut olduğu hangi yeteneklerin ise eğitimle verilmesi gerektiği ortaya çıkar. Uygulamanın değerlendirme merkezi sayılabilmesi için yoğun bir deneyimin ya da bilgi birikiminin olması gerekir. Bu açıdan değerlendirme merkezlerinde ya bu alanda

uzman kişiler görevlendirilir, ya da işletme içinden değerleyici olarak görevlendirilecek yöneticilere yoğun bir eğitim verilir (Yüksel, 2004:119-120).

Değerlendirme merkezleri adayların çeşitli uygulamalarla iş performansı için gerekli yetkinliklerin değerlendirilmesidir. Örneğin "iletişim yeteneğinin" önemli olduğu bir kurum için adayın gerçek dünyada iletişim becerilerini sınayacak uygulamalara tabii tutulmasıdır. Değerlendirme merkezi uygulamasından iyi bir planlama ile çok müspet sonuçlar alınabilmektedir. Genellikle örgütler bu tarz eleme süreçlerini zaman ve maddi olarak pahalı bulduğu için sona almaktadırlar.

Değerlendirme merkezlerinin, adayı eylem halinde gözlemlemeye imkan vermesi, adayın tutumları, davranışları, görünüşü ve tepkileri hakkında doğrudan fikir sahibi olmayı sağlamaktadır.

Değerleme merkezlerinde adayların, liderlik, inisiyatif alma, takım çalışmasına yatkınlık, sosyal beceriler, planlama, yönlendirme, yönetme, strese tolerans, kontrollü davranabilme, yaratıcılık, girişkenlik, gibi birçok örgütleme, karar verme, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, girişimcilik ve analitik yetenekleri, gelişime açıklık gibi yetkinlikler değerlendirilebilir.

Değerleme merkezleri uygulamasında kullanılan teknikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Grup çalışmaları, adaylardan kendilerine verilen bir konuyu proje haline getirmeleri de istenebilir veya ikiye bölünen grup üyeleri birbirlerini ikna etmeye çalışabilirler. İş bölümü, takım çalışması, karar alma, alternatifli düşünme, liderlik, rekabet, çatışmayı yönetme gibi birçok özellik adayların belirli bir zaman kısıtı altında bir görevi gerçekleştirmesi çabası sırasında gözlemlenebilmektedir.

- Gelen evrak sepeti (in-basket) uygulaması, genel olarak gelen evrak sepeti uygulamasında, adaylardan kendilerini, bir yönetsel pozisyonda bulundukları varsayılan ve kısa yazılmış gelen evrakları inceleyerek bir veya iki saat içinde bu yazıları değerlendirmeleri ve yanıtlamaları istenmektedir. Bu uygulamanın sonuçları, daha sonra değerleyiciler tarafından gözden geçirilerek, adayların çalışma ortamını kısa süre içinde ne derece iyi analiz edebildikleri ve dikkatli yönetsel karar verdikleri belirlenir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:131).

- Testler, değerlendirme merkezlerinde adaylara bir dizi testlerden meydana gelen test bataryaları (kişilik, ilgi, motivasyon testleri vb.) verilir. Genellikle bu testler değerlendirme merkezi ilk aşamasında uygulanırlar. Bu sayede adaylar hakkında hem uygulamalar hem de testlerle bilgi edinilmesi mümkün olur.

- Görüşme, değerlendirme merkezinde adaylar birkaç defa farklı amaçlarla görüşmeye alınabilirler. Uygulamalar, uygulamaların kendisine kolay ve zor gelen yanları, genel kişilik özellikleri, gibi hususları içerir görüşmeler yapılır.

- İşletme oyunları, değerlendirme merkezlerinde adayların, daha çok üretim sorunlarını çözmeye yönelik potansiyelini belirlemek için işletme oyunları (business games) hazırlanır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:131).

Değerleme merkezi tekniğinde yukarıdaki uygulamadan başka sözlü sunuş alıştırımları, rol alma ve oynama, yazma alıştırımlar da kullanılabilir. Bu uygulamalarda adayın sorunlarla ilgili kararları, öncelikleri, davranış ve tutumları değerleyiciler tarafından izlenir ve kaydedilir.

Değerleme merkezinin başarısında, değerleyen bir kişi değil, bir grup olmasının önemli rolü vardır. Böylece daha objektif bir sonuca varmak mümkün olur. Değerleyiciler bir taraftan adayı gözler, diğer taraftan adayın

faaliyetlerini kaydeder ve alıştırmaların tümü tamamlanmadan değerlemeye geçmezler. Bu durum değerleyicilerin ilk izlenim hatasına dūřmelerine engel olur. Deęerleme merkezinde verilen sorunlar ve yapılacak alıştırmalar standardize edilmiş olduğundan her adaya kendi yeteneklerini kanıtlaması için eřit fırsat verilmiş olur (Yüksel, 2004:120).

Değerleme merkezleri tekniğiyle seçilen yöneticilerin başarıları konusunda yapılan araştırmalar, tekniğin yönetici seçiminde en etkin yol olduğunu ortaya koymaktadır (Yüksel, 2004:120). Değerleme merkezi tekniği, adayların, uzmanların yakın nezaretinde, birçok farklı tekniklerle değerlendirilmesidir. Bu teknik gelecekteki iş davranışını kestirme de ve özellikle yönetici görevler için yapılacak seçimlerde başarılı olmaktadır (Yüksel, 2004:124).

Değerleme merkezi ile adayın hem iyi yönlerini hem de eksik yönlerini ortaya çıkartacak bilgiler elde edilebilir. İnsan kaynağı seçmenin dışında, bireyin eğitim ihtiyacının tespiti de mümkündür. Ayrıca değerlendirme merkezi uygulamasının diğer insan kaynağı faaliyetleri içinde kullanılabilirler.

Değerlendirme merkezleri zaman ve maliyet açısından pahalı teknikler olmasının yanında, sonuçları itibariyle çoktan seçmeli testler kadar objektif olmaması yüzünden kısıtlılıkları vardır. Ölçme ve değerlendirme dolaylı yapılmaktadır. Örneğin takım çalışmasına yatkınlığı, grup içinde arkadaşlarıyla yürüttüğü bir çalışmanın gözleminden karar verilmektedir. Adaylar bu uygulamadaki durumu kişisel etmenlerden ziyade çevresel etmenlere yükleyebilirler. Bu durumda uygulamaların hesap verebilirliklerini zedeleyebilir.

4.2.5. Referans Kontrolü

Nihai seçim kararı verilmeden önce, personelin geçmiş iş yaşantısı ile ilgili bilgilerin toplanması yararlı olmaktadır. Aday personelin referanslarının kontrol edilmesi faaliyeti, daha önce çalıştığı işler, eğitim düzeyini gösteren belgeler, adli sicili, referans mektupları vb. belgelerin doğruluğunun saptanmasını içerir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:122).

Referans olarak genellikle; iş arkadaşları, insan kaynakları yöneticileri, eski iş verenler, üniversite profesörleri ya da öğretmenler gösterilir. Referansların aday tarafından gösterilmesi nedeniyle geçerliliği düşük olan referans kontrollerinde genellikle olumsuz değerlendirmeler rastlanmaz.

Bazı durumlarda örgütler, personelin adli sicilini incelemek gereksinmesi de duymaktadırlar. Özellikle gizlilik ve güvenilirlik faktörlerinin gerekli olduğu işlere personel seçiminde adli sicil önemli karar ölçütü olabilmektedir. Örneğin bankacılık, istihbarat, güvenlik hizmetleri gibi işlerde çalışacak personelin seçim kararı verilmeden önce adli bürolardan ve emniyet kuruluşlarından bilgi istenmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:123).

12/04/2000 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması Yönetmeliği”ne göre; yetkili olmayan kişilerin bilgi sahibi olmaları halinde Devletin güvenliğinin, iç ve dış menfaatlerinin, ulusal varlığın ve bütünlüğün zarar görebileceği veya tehlikeye düşebileceği bilgi ve belgeleri, bunların toplanmasını ve işlemini yürüten bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşlarının ilgili birim ve kısımlarının belirlenmesini, Türk Silahlı Kuvvetlerinde, emniyet ve istihbarat teşkilatlarında, ceza infaz kurumları ve tutukevlerinde çalışacak personeli, ayrıca bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşlarının yurtdışı teşkilatlarında sürekli görevlendirilecek bütün personel için yapılacak güvenlik soruşturması ve arşiv araştırmasının esas ve usullerini, bunu yapacak mercileri, hakkında güvenlik soruşturması ve arşiv araştırması yapılacak gizlilik dereceli yerlerde

alışan kamu personeli ile meslek grupları ve st kademe yöneticilerini kapsayan bir norm bulunmaktadır.

4.2.6. Mülakat

Mülakat en yaygın olarak kullanılan insan kaynağı seçme tekniklerinden biridir. Mülakat, adayın gelecekteki iş performansını sözlü sorulara vereceğı sözlü cevaplara dayanarak yordamak üzere geliştirilmiş bir seçme tekniğidir. Mülakat, rgt yöneticileriyle işe başvuran adayın belirli bir süre süren bir oturumda adayın geçmişi, kişiliğı, bilgi birikimi, akademik başarıları ve kariyer hedefleri gibi konuları gözden geçirdikleri, adayın örgüt hakkında bilgi edindiğı toplantıdır.

Tek başına ya da diğerk seçme araçları ile birlikte kullanılan mülakat, birçok örgüt için vazgeçilmez bir insan kaynağı seçimi aracıdır.

Çok kullanılmasına rağmen mülakat tekniğı kısa sürede değerkendirmeyi gerektirdiğı için insan kaynağının seçiminde en zayıf teknik olarak kabul edilmektedir. Ancak, adayın geçmişteki eğitim ve deneyimi hakkında bilgi edinmek için iyi bir tekniktir. Bu bilgiler bireyin gelecekteki başarısı için bir gösterge olabilir (Yüksel, 2004:124).

Mülakatta adaylardan bilgi alınması hedeflenmektedir. Mülakatta amaç öğesi bulunmazsa, mülakatın sohbetten farklı yönü kalmaz. İnsan kaynağı seçiminde mülakat tekniğinin amaçları üç ana grupta toplanabilir. Birinci amaç, adaylardan, onların örgütte istihdamı için yeterli nitelikleri taşıyıp taşımadıklarını belirlemek için bilgi toplamaktır. Mülakat yoluyla, diğerk insan kaynağı seçme araçları ile elde edilemeyen bilgilerin toplanması, toplanmış bilgilerin de daha açık ve anlaşılır duruma getirilmesi olanaklıdır. İnsan kaynağı seçimi tek yönli bir süreç değıldir; yalnızca işverenin adaylar arasından seçim yapmasını değıl, aynı zamanda adayın da rgt seçmesi

söz konusudur. Bu nedenle mülakatın ikinci amacı, adaya, örgüt ve iş, yönetim politikaları, personel uygulamaları vb. hakkında bilgi verilmesidir. Mülakatta izlenen üçüncü amaç, örgüt ve yönetime yönelik olarak adayda iyi izlenimlerin yaratılmasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:126-127).

İnsan kaynağı seçme sürecinde genellikle diğer araçlardan sonra final olarak uygulanır. Birçok örgüt, diğer teknikleri, mülakat destekleyen ek bilgi araçları olarak değerlendirir ve aday hakkındaki son görüşünü mülakat aşamasında verir. Bazı araştırmacılara göre, özellikle yapılandırılmamış, serbest mülakatın iş performansını yordamadaki yetersizliğine karşın, bu kadar sık ve neredeyse istisnasız kullanımının sebebinin, işverenlerin adaylarla yüz yüze görüşme ve onları tanıma ihtiyacıdır.

4.2.6.1. Mülakat Esasları

- Mülakat, ilgili iki taraf arasında olağandışı bir sosyal dinamiğin olduğu yapay bir durumdur.

- Mülakatta; adayın mümkün olduğunca açık ve samimi konuşma yapmasını sağlayacak ve adayın kişisel nitelikleri, davranışları ve düşüncelerini ortaya çıkartacak şekilde görüşme yürütülür.

- Aday, ismen hitap edilerek karşılanır ve konuşmaya hal, hatır sorularak başlanır. Adayın kendini rahat ve güvende hissetmesi sağlanır. Bu amaçla adaydan, kısaca özgeçmişini anlatması istenebilir.

- Mülakat süresi genellikle 30-45 dakikadır. Bu süre zarfında mülakat formunda gösterilen sorulara cevap alınacak şekilde dolaylı bilgi toplanmaya çalışılır.

- Mülakat hiçbir zaman soru - cevap şeklinde yürütülmez. Ucu açık sorular sorulmaya çalışılır. Sürenin, adayın konuşması ile doldurulması esastır.

- Sorularda mantıklı sıra izlenir ve tuzak hazırlanmaz. Zaman zaman aday tarafından söylenenler tekrarlanarak ve adayı onaylar beden hareketleri ile ilgi duyulduğu ima edilir ve cevapların kontrolü sağlanır.

- Adayın anlattıklarının ilgiyle dinlenmesi, olumlu bir atmosfer yaratılarak kendisi hakkında daha fazla bilgi vermesi ve adayın daha rahat olabilmesi için teşvik ve övgü kullanılmalıdır.

- Mülakatta, adaya karşı saygılı davranılır, fikirleri reddedilmez. Açık fikirli ve hoşgörülü davranılır. Hiçbir şekilde adaya fikir dayatılmaz.

- Mülakatçı, daima tarafsız olur. Adayın anlattıklarının kendi düşüncelerine uyarlığını ısrarla aramaz. Sabırla dinler. Kendini adayın yerine koyar ve onun görüş açısından olaylara eğilmeye çalışır.

- Aday ile empati kurmaya çalışılır. Hassas ölçülerle ve objektif olarak değerlendirme yapılır.

- Mülakat, önceden hazırlanmış bir mülakat planına sadık kalınarak ve mülakat kılavuzundan yararlanarak yürütülür.

- Mülakat ancak gereken bilgi elde edildikten ve soruların hepsine cevap alındıktan sonra, uygun bir şekilde bitirilir.

- Mülakatçılar, mülakat sırasında aldıkları notları, edindikleri intibai ve eldeki diğer bilgileri toplayıp birleştirerek adayın göreve kabul edilmesinin uygun olup olmadığını bireysel olarak değerlendirip diğer üyelerle nedenleri ile birlikte paylaşılır.

- Mülakat odası hazırlanır (Gürültüden uzak, kimse tarafından rahatsız edilmeyen, ihtiyaç duyulacak tüm malzemesi mevcut ve uygun oturma düzeni olan vb.).

4.2.6.2. Yapısına Göre Mülakat Çeşitleri

4.2.6.2.1. Yapılandırılmış Mülakat

Bu tür mülakatlarda, bütün adaylara, eşdeğer sorular, aynı sırayla sorulmakta, tüm sorular aynı puanlama tekniğiyle değerlendirilmekte, aday hakkındaki düşünceler standart bir form üzerine kaydedilmekte ve böylelikle, adayların objektif biçimde karşılaştırılması sağlanmaktadır. Soruların standart bir şekilde sorulması, cevapların sistematik bir şekilde kaydedilmesi ve tüm adayların aynı kriterler üzerinden değerlendirilmesi değerlendirme sürecinin tutarlılığını sağlamaktadır.

Bu teknikte mülakatçı, mülakat öncesinde sorulacak soruların listesini ve adayın sorması olası soruların yanıtlarını hazırlamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:127).

Yapılandırılmış mülakatta iş analizinden sağlanan bilgilerden yola çıkarak sorulacak sorular belirlenir ve bütün adaylara tüm sorular aynı sırayla sorulur.

Farklı mülakatçıların belirli bir aday hakkında aynı veya benzer sonuçlara varması halinde mülakatın güvenilirliği yüksektir. Genellikle yapılandırılmış mülakatlar yüksek bir güvenilirlikle sonuçlanmakta ve özellikle her adaydan aynı bilgilerin elde edilmesinin önemli olduğu durumlarda faydalı olabilmektedir. Buna karşılık yapılandırılmış mülakatın oldukça kısıtlayıcı bir

tarzda olması aday hakkındaki bazı önemli bilgilere ulaşamamasına neden olabilmektedir (Antony, Perrewew and Kacmar, 1996:56).

4.2.6.2.2. Yapılandırılmamış Mülakat

Bu tarz mülakatlarda; mülakat biçimi ve sorular özel bir yapıya bağlı değildir. Her adaya farklı sorular sorulabilmekte ve mülakat daha çok sohbet havasında gerçekleşmektedir. Mülakat sonucu, mülakatı yapanın görüşlerine, sezgilerine, değer yargılarına ve kanaatine bağlı kalmaktadır.

"Yönlendirici olmayan mülakat" olarak da adlandırılan bu mülakat tekniğinde, görüşmeci, bilgi toplamaya yönelik olarak bir mülakat planı hazırlamamaktadır. Mülakatçı oldukça genel sorularla mülakata başlamakta, adaya da tartışma tarzını belirleme olanağı tanınmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:128-129).

Yapılandırılmamış mülakatlar, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla beraber daha az güvenilirlerdir. Ayrıca adaylara sorulan sorular farklı olacağından, adayları mukayese standart olmayacaktır.

Aday, genel sorulara yanıt vermeye başlayınca, mülakatçı, adayın daha fazla konuşmasını sağlamak üzere onu isteklendirir. Bu sürecin temel varsayımı, olanak tanınırsa ve isteklendirilirse, bireylerin kişilik yapısı itibarıyla önemli gördüğü konularda bilgi vereceğidir. Yapılandırılmamış mülakatı başarıyla gerçekleştirmek için mülakatçının adayın konuşmasını kesmemesi, onunla tartışmaya girmemesi, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Yapılandırılmamış mülakat, kişisel danışmanlık hizmetlerinde de oldukça yaygın kullanılmaktadır. Bu teknikte, personelin yaşamındaki gerilim ve rahatsızlık yaratan etmenler belirlenmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:129).

4.2.6.2.3. Yarı Yapılandırılmış Mülakat

Yarı yapılandırılmış mülakatta, sadece temel sorular hazırlanmaktadır. Bunun yanı sıra amaçlanan konuyla ilgili adaydan istenen bilgiler alınıncaya kadar yapılandırılmamış mülakat uygulanabilir. Mülakatı gerçekleştiren kişiler adaydan ne öğrenmek istediklerine bağlı olarak mülakatı yönlendirmektedir. Bunu yapmanın yolu, adaya kapsamlı bir soru sormak ardından da bu soruyu takip eden çok daha özel sorular yöneltmektir. Bu tarz mülakat mülakatçıya ve adaya daha fazla özgürlük tanımakta; yapılandırılmış mülakatın getirdiği sınırlamaların etkileri giderilmektedir

Yarı yapılandırılmış mülakatta öncelikle ana sorular hazırlanır. Bu sorular mülakatı yönlendirme amacıyla kullanılmakla birlikte, mülakatçı bu soruları sorarak farklı bilgileri elde edebilir.

Güvenirliğin yapılandırılmış mülakattaki kadar yüksek olmamasına rağmen, yarı yapılandırılmış mülakatta elde edilen bilgi daha nitelikli olabilir. Esasen, yapı yapılandırılmış mülakat mülakatçı üzerinde yapılandırılmış mülakattaki gibi gereksiz kısıtlamalar yapmaksızın adaya önemli sorular sorma imkanı vermektedir.

4.2.6.3. İçeriğine Göre Mülakat Çeşitleri

4.2.6.3.1. Durumsal Mülakat

Soruların doğrudan gerçekleştirilen iş aktivitelerine yönelik olarak sorulduğu, işte karşılaşılan özgün sorunlar ve durumlara göre yapılandırılmış bir mülakat tekniğidir.

Durumsal mülakat, “Bir adayın olası bir durumda yapacağını söylediği davranış, onun gerçek işte yapacağı davranışlarla yakından ilgilidir.” varsayımına dayanmaktadır. Bu anlayışla yapılan mülakatlarda, adaylara işle

ilgili bir durum sunularak, onlardan bu durumda nasıl davranacaklarını söylemeleri istenir (Sümer, 2000:33). Örneğin; işiniz gereği ayda bir yurtdışına çıkmanız gerekirse, ne düşünürsünüz gibi. Bu tarz mülakatların kısıtlı yanı gerçek ile düşüncenin hep iyi niyetli düşünülse bile her zaman örtüşmemesidir.

4.2.6.3.2. Davranış Odaklı Mülakat

Davranış odaklı mülakat, “Gelecekteki davranışların en iyi yordayıcısı geçmiş davranışlardır.” anlayışına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda, adaydan kritik iş boyutlarıyla ilgili geçmiş davranış örnekleri vermesi istenir ve örnekler, mülakatçılar tarafından adayın bahsedilen iş boyutundaki yetkinliği yansıtacak şekilde değerlendirilir (Sümer, 2000:32).

Davranışsal mülakat soruları durumsal mülakat sorularından daha çok esnekliğe sahiptir. Adaylar tecrübeleri dışında olabilen varsayımsal durumları zihinlerinde canlandırmaktan ziyade yaşadıkları gerçek olaylar doğrultusunda vasıflarını anlatabilmektedirler. Dolayısıyla davranışsal mülakatta gerçek davranış örneklerinin değerlendirilmesi söz konusudur. Bununla birlikte, adayların davranışsal mülakat sorularına verdikleri cevaplar kanıtlanabilir olduğu için gerçeği daha fazla yansıtmaktadır. Aday belirli bir durumu anlattığında aynı zamanda adayın hareketleri, düşünceleri, duyguları ve sözlerini tanımlamak için ayrıntılar oluşmaktadır (Barclay, 2001;84-85).

Davranışsal mülakatın eleştirilen yönü geçmiş davranışların gelecekte tekrar edilmeyebileceğidir. Zaman, durum, tecrübe gibi faktörlerin geçmiş davranışların tekrarlanma frekansını düşürdüğüdür. Ancak davranışsal mülakatta iş analizine dayalı olarak tespit edilen davranışsal boyutlar tek, spesifik bir davranış ile değerlendirilmemektedir. Davranışsal boyutlar ne kadar mümkün ise o kadar değişik davranış örnekleri ile değerlendirilmektedir.

4.2.6.3.3. Özgeçmiş, Tutum ve Yaklaşımlara Yönelik Mülakat

Özgeçmiş, tutum ve yaklaşımlara yönelik mülakatlarda, adayların geçmişte yaptıkları ya da olası durumda yapacaklarını söyledikleri davranışları değerlendirmek yerine, geçmiş yaşantıları, işle ilgili ve genel tutum ve yaklaşımları değerlendirilir. Bu yolla adayların işe olan uygunluk dereceleri belirlenir. Amaç, önemli sosyal ve motivasyonel boyutlarda ve genel tutum ve yaklaşımlar temelinde adayların değerlendirilmesidir. Bu tür mülakatlarda, adayın sahip olduğu iş bilgisi ve becerilerinin yanı sıra önemli motivasyonel ve kişilik özelliklerini, tutum ve yaklaşımları ölçmeyi hedefleyen sorularda mülakat kapsamında yer almaktadır (Sümer, 2000:45).

Bu tür mülakatlarda iş bilgisi ve becerilerinin yanı sıra adayın; güvenilir mi, olumlu çalışma alışkanlıklarına sahip mi, kolay ve yapıcı iletişim kurabiliyor mu, istekli mi, işin gerektirdiği sorumluluğu alabilir mi, stresle başa çıkabilecek mi, işin sunduğu olanaklar ile adayın talep ettiklerinin uyumlu olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılır. Bu hususların gelecekteki iş performansıyla yakın ilişkisi bulunmaktadır.

4.2.6.3.4. Stres Mülakatı

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü, kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. İçinde bulunduğumuz yüzyıl insanlara öteki yüzyıllarla ölçülmeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmalarını, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Birey ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır (Ertekin, 1993:3).

Stres mülakatları, adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini öngörebilmek için yapılır. Stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağı anlayışına dayanır. Polislik, yatırım bankacılığı, borsa yatırımcılığı, hava trafik kontrolörlüğü, gibi meslekler adayın stres ile nasıl baş edebildiğini önceden görmeyi gerektirebilir. Eğer yapılacak iş kişide stres ile baş edebilme tekniklerinin gelişmiş olmasını gerektiriyorsa mülakatçı, adayın bu konuda ne kadar yetkin olduğunu görmek için “stres mülakatı” diye adlandırılan mülakat tekniğini uygulamayı deneyebilir.

Genellikle stres mülakatları, alınacak kararlarda saniyelerin önemli olduğu, özgüven ve doğru tercihler gerektiren, iş sırasında yapılan hataların çoğu zaman maliyetinin yüksek olduğu işlerde kullanılır.

Yenidünya düzeni olarak adlandırılan serbest piyasa ekonomisine dayanan ve rekabetin acımasız olduğu iş ortamlarında kişilerden beklentiler artmıştır. Kısıtlı zaman dilimi çerçevesinde nitelik ve nicelik olarak artan iş yükleri stresi beraberinde getirmektedir. Stres mülakatları iş yerinde stresle baş edebilecek, stresi işine pozitif aksettirebilecek, gerektiğinde stres altında sakinliğini koruyabilecek, yaptığı işlerdeki hata oranı yükselmeyecek ya da büyük performans düşüşleri yaşamayacak insanları seçebilmek için yapılır. Stres mülakatlarında adayların engellenme eşikleri zorlanmaktadır. Bunun için kullanılan bazı teknikler aşağıda verilmiştir:

- Adayı bekleme odasında bir saat kadar bekletmek.

- Aday odaya girdiğinde gazete dergi gibi mülakatla ilgisi olmayan şeylerle ilgilenerek onu yok saymak.

- Adaya hızlı ve peş peşe sorular sormak, düşünmesini ve cevaplamasını beklemeden başka sorulara geçmek ve cevaplardan tatmin olmadığını adaya hissettirmek.

- Mülakat sırasında telefonla başka birisiyle yüksek sesle tartışmak, vb.

Burada adaylardan beklenen mülakatın yapay bir ortam olduğunu unutmadan kontrolü elinde tutmak ve bu yaşantıları kişiselleştirmeden yönetebilmektir.

Stres mülakatlarının mutlaka deneyimli mülakatçılar tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Stres mülakatı işe kabul edilmeyen adaylara karşı olumsuz halkla ilişkilere yol açmaktadır. İş stresi mülakatta yaratılan stresten farklı olabildiğinden dolayı güvenilirliğini ve geçerliğini kanıtlamak zordur (Gatewood and Feild, 1990:488).

4.2.6.4. Uygulama Yöntemine Göre Mülakat Çeşitleri

4.2.6.4.1. Birebir Mülakat

Aday ve mülakatçının yalnız görüştükleri mülakat tekniğidir. Mülakatların adayla bire bir ve yalnız olarak yapılması nedeniyle diyalog kurmak çok daha rahattır. Buna karşın sübjektif olması nedeniyle eleştirilen bir mülakat tekniğidir.

4.2.6.4.2. Sıralı Mülakat

Sıralı mülakatta aday belli aralıklarla ve sıralı olarak değişik mülakatçılarla görüşür. Sıralı mülakatta değişik teknik özellik ya da beceriler birden fazla mülakatçı tarafından ayrı ayrı ele alınır.

4.2.6.4.3. Grup Mülakatı

Bu tip mülakatlarda, altı-sekiz aday bir toplantı odasında bir konuyu veya bir sorunu tartışır. Belirli bir süre süren bu tartışmanın konusu herhangi bir şey olabilir önemli olan grup dinamiği içerisinde adayları gözlemlemek ve değerlendirmektir. Mülakatçılar tartışmaya hiç katılmaz ve sadece not alırlar. Grup mülakatları; ekip olarak çalışabilme, eleştiriye tolerans, iletişim becerisi, liderlik, kendini kontrol edebilme vb. hususlar hakkında iyi sonuç verir. Bu teknik birden fazla adayın aynı anda değerlendirilmesi ve iş ve örgüt hakkında birden fazla adayı aynı anda bilgilendirebilmekten dolayı avantajlıdır. Dezavantajı ise adayların kişisel birtakım bilgilerin yeterince derlenememesidir. Bu teknik daha çok Değerlendirme Merkezi uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır.

4.2.6.4.4. Panel/Kurul Mülakat

Panel mülakat bir aday ile üç-beş kişiden oluşan mülakat heyetinin yaptığı görüşmedir.

Kurul görüşmesi, kamu kurumlarında, askeri örgütlerde ve üniversitelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu teknikte birden fazla mülakatçı, bir adaya soru yöneltmektedir. Bu teknik, işin gerekleri açısından birden fazla uzmanın değerlendirmelerini gerektiren durumlarda yararlı olmaktadır. Ayrıca, adayın, ofis ofis dolaşarak farklı uzmanlarla tek tek görüşmesine de gerek kalmamaktadır Ülkemiz kamu kesiminde personel seçiminde bu tür mülakat yaygın biçimde uygulanmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:130).

4.2.6.5. Mülakat Formu

Adayların mülakat performanslarının kaydedilmesi gerekmektedir. Bu amaçla geliştirilecek form mülakatın yapılandırılarak, mülakatın iş

performansını yordamadaki geçerliliği ve güvenilirliğini artıracaktır. Mülakat formu mülakatçıların aynı değerlendirme standartlarını kullanmalarını, mülakatçılar arasındaki eşgüdümün artmasını ve yanlılıkların bir ölçüde de olsa kontrol edilmesine katkıda bulunacaktır. Böyle bir formun doğal olarak örgüt ve söz konusu iş/işler için özel olarak oluşturulması gerekmektedir.

Aşağıda mülakat formu geliştirilirken dikkat edilmesi gereken bazı noktalara değinilmiştir (Sümer, 2000:31):

- Önemli iş boyutları dikkatli ve spesifik bir şekilde tanımlanmalıdır. Bunun amacı görüşmeciler arasında tutarlılığı/anlaşmayı artırmaktır. Çünkü mülakat edilen kişilerin performansları bu boyutlar üzerinde değerlendirilmektedir.

- Her iş boyutundaki performans standartları önceden belirlenmelidir. Standartların önceden belirlenmesi sayesinde, mülakatı gerçekleştirenlerin yaptıkları değerlendirmeler, adayın iş performansını yordamada önemli bir rol oynar.

- Değerlendirme formunun kolay kullanılabilir olması gerekmektedir. Kurum ve işin özellikleri düşünülerek değişik formlar geliştirilip kullanılabilir. Maddelerin bazıları görüşme sırasında doldurulurken bazıları görüşmenin hemen ardından doldurulabilir.

- Görüşmelerin formlar aracılığı ile değerlendirilmesi ve mülakat performansının sayısal ifade edilmesiyle, mülakat performansının iş performansını yordamadaki gücü de ölçülebilir.

Mülakat heyeti, mülakata başlamadan önce toplanarak, mülakat planı hazırlar. Bu planda: günlük çalışma programı yapılır, adaylar sıraya konur, adayların hangi üye tarafından mülakata alınacağı tespit edilir, uygulanacak

mülakat esasları hazırlanır, adayların nasıl karşılanacağı, soruların hangi sıra dahilinde sorulacağı ve sonucun nasıl bağlanacağı tespit edilir.

4.2.6.6. Mülakat Hataları

Birçok önemli hususu içinde barındıran kompleks bir insan kaynakları aktivitesi olan mülakat sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi için mülakatı gerçekleştiren ekibin belirli bir donanımına sahip olması gerekmektedir. Bir iş yerinde verimliliğin sağlanması ya da insanların motive bir şekilde çalışıp, yaptıkları işten doyum elde etmeleri için birincil koşul, "birey - kurum ile iş - birey" uyumunun doğru bir şekilde gerçekleşmesidir. Doğru personel seçiminin önemli bir aşaması olan mülakat süreci en yaygın olarak kullanılan eleman seçimi tekniklerinden biridir. Buna karşın birçok araştırma; özellikle serbest yapılandırılmamış, sohbet tarzı mülakatın iş başarısını önceden tahmin etmede oldukça yetersiz kaldığını, mülakat sürecinin sonunda verilen kararı, adayın dışındaki bazı etmenlerin de etkilediğini göstermiştir. Bunların en önemlileri; görüşmecilerin öznel yaklaşımlarından kaynaklanmakta ve görüşmecilerin hata ve yanlışlıkları olarak adlandırılmaktadır. Mülakatçıların öncelikle mülakat esnasında yapılan hataların kaynaklarını bilmesi, mülakatın amacına hedeflenen amaca ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İş mülakatlarında sıklıkla yapılan hataların kaynakları (Sümer, 2000:28):

- Olumsuz bilgiye gereğinden fazla ağırlık verilmesi: Birçok iş mülakatı olumsuz bilgilerin arandığı bir süreç olarak gerçekleştirilir. Olumsuz bilgiye aşırı duyarlı olan mülakatçılar en küçük olumsuz bir bilgiyi bile adayın reddedilmesi için gerekçe olarak görebilirler.

- Mülakatçıların kalıp yargıları (sterotipleri): Çoğu mülakatçının dile getirilmiş yada getirilmemiş bir "ideal aday" tanımı vardır ve görüşülen kişiler bu idealle karşılaştırılır, iyi mülakat performansı gösteren kişiler, bu ideal tipe

yakın olan kişiler olabilirler; ancak, bu kişilerin o iş için en uygun kişiler olduğunu söylemek her zaman mümkün değildir. Aynı mülakatta bulunan farklı mülakatçıların "ideal aday" tanımlamaları da oldukça farklı olabilir. Bu da, aynı adayın bir mülakatçı tarafından oldukça olumlu değerlendirilirken diğer bir mülakatçı tarafından olumsuz ya da "ortalama" olarak değerlendirilmesine neden olabilir.

- İşe yönelik bilginin yetersizliği: Mülakatçıların işe yönelik bilgilerinin yetersizliği, karar vermede adayların işle ilgili olmayan özelliklerine gereğinden fazla ağırlık verilmesine neden olabilir.

- Farklı özelliklere farklı değerlerin verilmesi: Bazı mülakatçılar bazı özelliklere çok ağırlık verirken bazı mülakatçılar da farklı özellikleri dikkate alıyor olabilirler. Örneğin, mülakatı gerçekleştiren değerlendiricilerden bazıları için adayın kendini nasıl sunduğu ve vücut dili çok önemli olabilir; bazıları için ise adayın teknik bilgisi, analitik düşünme gibi özellikleri daha önemli olabilir.

- Görsel bilgiler: Çoğu işte, iş başarısı ile çok fazla bir ilişkisi olmasa da, adayların görüntüleri ve sözel olmayan iletişimleri mülakat performansının değerlendirilmesini önemli ölçüde etkileyebilir.

- Değerlendiriciye olan benzerlik: Adayın cinsiyet, eğitim geçmişi, tutum veya başka özellikler açısından değerlendiricilere olan benzerliği daha olumlu bir değerlendirilme yapılmasına neden olabilir.

- Zıtlık etkisi: Adayların mülakata alınış sırası da değerlendirmeyi etkileyen bir faktör olabilir, örneğin, çok zayıf bir adaydan sonra görüşülen iyi bir aday, olduğundan çok daha iyi algılanabilir.

4.2.7. Sağlık Kontrolü

İnsan kaynağı seçme sürecinin bu aşamasında adayın sağlık durumunun, fiziki yeterliliklerinin işin gerekleri ile örtüşüp örtüşmediği incelenmektedir.

Bu amaçla adaylar örgütle çalışan hekimler ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar. Sağlık incelemesi, mevcut personelin sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu yolla, bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin örgütle istihdam edilmesi engellenebilir ve böylece mevcut personelin sağlık düzeyinin korunması, dolayısıyla da personelin verimliliğinin korunması sağlanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:123).

4.3. İnsan Kaynağı Seçiminde Uygulanan Sistemler

Kamu hizmetlerine insan kaynağı sağlamada çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca ele alınmıştır.

4.3.1. Merkezi Sistem

Merkezi sistem, kamu hizmetlerine alınacak personelin tek bir merkezi organ ya da kuruluş tarafından işe alındığı sistemdir.

Bu sistemde kamu kurum ve kuruluşları belirli dönemler itibarıyla, ihtiyaç duydukları insan kaynağına ait bilgileri yetkili merkezi organa veya personel alımı ile görevli kuruluşa bildirirler. Bu kurum, diğer kamu kurum ve kuruluşlarından gelen bütün talepleri bir araya getirir, bunları daha önceden belirlenmiş ölçütler esasında değerlendirir ve yapılan sınav sonucunda, bu

personeli ihtiyaç duyan kurum ve kuruluşlara ihtiyaçları ölçüsünde dağıtır (Tortop, Aykaç v.d., 2006:98).

İşe alma konusunda yetkili kılınan kurumun mahiyeti, ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde sorumluluk ve görev tek bir organa verilmişken, bazı ülkelerde birden fazla teşkilata görev verilebilmektedir. Aynı şekilde, bu konuda görev yapan kurumların statüsü de farklılık gösterebilmektedir. Personelin işe alınması dahil, personel hizmetlerinin uhdesine verildiği organ bazen bir bakanlık, bazen bir genel müdürlük, bazen de heyet şeklinde teşkilatlandırılabilir (Ateş, 1995:73).

4.3.2. Kurumsal Sistem (Yerinden Yönetim Sistemi)

Kurumsal sistemde, kamu hizmetine personel alımı ile görevli bir tek merkezi organ yoktur. Her bakanlık veya kuruluş gereksinmesi olan insan kaynağını özel kanunları veya tüzük ve yönetmeliklerinde yazılı usule göre yarışma veya resen yani görev gereği atama suretiyle alır (Tortop, Aykaç v.d., 2006:98).

Bu sistemde her kuruluş ihtiyacına göre hizmete alacağı personelde olmasını istediği nitelikleri tespit eder ve kendi mevzuatına göre sınav işlemlerini yürütür.

4.3.3. Karma Sistem

Hizmete almada, aynı anda hem kurumsal hem de merkezi sistem uygulanmasına karma sistem adı verilir.

Bütün kamu personelinin tek bir merkez tarafından atanması çeşitli güçlüklerle neden olabilir. Merkezi yerleştirme sürecinin çok uzun olması, tamamlanması gereken prosedüre bağlı olması, boş kadro ya da

pozisyonlara atama yapılmasını güçleştirebilir. İhtiyaç duyulan kadrolara kısa sürede atama yapılamaması, hizmette aksamalara yol açabilir. Bu sebeple, çok önemli makamlara yapılacak atamalar merkezi bir organ tarafından gerçekleştirilirken, yüksek nitelik gerektirmeyen, düşük dereceli memurluklara atama yapılması ilgili kurum ve kuruluşlara bırakılabilir (Tortop, Aykaç v.d., 2006:99).

4.4. İnsan Kaynağı Seçiminin Değerlendirilmesi ve Seçim Kararı

Birçok araştırmacıya göre en etkili insan kaynağı seçme, birden fazla seçme tekniğinin kullanıldığı zaman gerçekleşebilir. Kullanılan her bir teknik (seçme terminolojisindeki adıyla yordayıcı), çok boyutlu olan iş başarısı kriterinin bir kısmı ile ilişkilidir. Tek bir testin ya da tekniğin iş performansı kriterini tamamıyla yordayacak güce sahip olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, mümkün olduğunca farklı teknikler kullanılarak eleman seçimini gerçekleştirmek gerekmektedir. Kullanılan yöntemlerin, güvenilir ölçümler sağlaması ve geçerli olması en önemli iki ön koşuldur. Kullanılan test ve diğer tekniklerin geçerliğinin ve güvenilirliğinin istatistiksel olarak gösterilmesi gerekmektedir (Sümer, 2000:53).

İnsan kaynağını seçme, bir dizi aşamayı içeren bir süreçtir. Ancak tüm örgütlerin aynı aşamaları izlediği de söylenemez. Her aşama sonunda bir kısım adayın elenmesi, bir kısmının da diğer aşamaya geçmesi söz konusu olabileceği gibi bütün adayların tüm süreci tamamlayıp başarı sırasına göre seçilip elenmesi de mümkündür.

İnsan kaynağının seçiminde bir diğer önemli nokta, işe başvuran aday sayısıdır. Başvuran aday sayısı ne kadar çoksa uygun nitelikteki adayları seçme şansı o kadar artarsa da öncelikle başvuran sayısı içerisinde kaç kişinin aranılan nitelikleri taşıdığına bakmak gerekir. Başvuran aday sayısı ile bunlar arasında gerekli nitelikleri taşıyan aday sayısı oranlandığında baz oran elde edilir. Baz oran şu formülle gösterilebilir (Yüksel, 2004:109):

$$\text{Baz oran} = \frac{\text{Gerekli nitelikleri taşıyan aday sayısı}}{\text{Başvuran aday sayısı}}$$

Baz oran %100 ise tüm adaylar gerekli nitelikleri taşıyorlar demektir ve seçim bir sorun olmaktan çıkar. Baz oran düşükse seçme zorlaşır. Seçilenlerin sayısının başvuruların sayısına oranlanmasıyla da seçme oranı elde edilir. Seçme oranı şöyle hesaplanır (Yüksel, 2004:110):

$$\text{Seçme oranı} = \frac{\text{Seçilen aday sayısı}}{\text{Başvuran aday sayısı}}$$

Yüz kişi başvuruda bulunmuş olsa ve 10 kişi işe alınsa seçme oranı 10:100 yani başvuruların yüzde onudur. Adayların hepsinin işe alındığı maksimum seçme oranı 1.00'dir. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde "düşük" olan oran tercih edilen orandır. Çünkü çok kişinin işe başvurduğuna ve çok aday arasından daha iyi seçim yapılabileceğine işaret eder (Yüksel, 2004:110).

Seçim kararının kalitesinin yüksek olması için yöneticilerin her aşamaya oldukça fazla özen gösterilmesi gerekmektedir. Bir aşamada yapılabilecek hata veya ihmalin yanlış personel seçimine yol açacağı söylenebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:120).

Seçim kararını almak için kullanılan farklı insan kaynağı seçme tekniklerini nasıl birleştirileceği önemli bir husustur. Konuyla ilgili olarak literatürde farklı teknikler bulunmaktadır.

4.4.1. Klinik Yargılama

Her adayla ilgili bilgilerin informal biçimde incelenmesini ve sübjektif olarak karar verilmesini içerir. Kuşkusuz yeterli miktarda bilgi toplanması durumunda bu yöntemin kullanılmasına gerek olmadığı gibi, kullanılması da hatalı sonuçlara yol açabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:124).

4.4.2. Çoklu Regresyon Yöntemi

İstatistiksel bir yöntem olarak regresyonun altında yatan mantık, bir yordayıcının (ör. seçme tekniği) bir kriteri (ör. iş performansı) ne kadar iyi yordayabildiğinin yani tahmin edebildiğinin istatistiksel olarak gösterilmesidir. Çoklu regresyonda ise, regresyon denklemi birden fazla yordayıcı (seçme testi/yöntemi) kullanılarak elde edilir. Daha sonra insan kaynağı seçme sürecinde, adayların seçme testi puanları, onlardan beklenen performans puanını hesaplamada kullanılır. Örneğin; görüş yeteneği, zeka ve motor koordinasyon pilotluk için gerekli üç önemli özellik olsun, bu özelliklerin performans kriteri kullanılarak regresyon denklemi oluşturulur. Adaylardan bazılarının son iki özellikte iyi, ancak görüş yeteneği puanları açısından zayıf olması durumunda bile seçilebilirler. Çünkü düşük görüş puanı çok yüksek zeka testi ve motor koordinasyon puanları tarafından telafi edilmiştir (Sümer, 2000:54-55).

Can ve Kavuncubaşının “ağırlıklı birleştirme yöntemi” de çoklu regresyona benzemektedir. Ağırlıklı birleştirme yönteminde de elde edilen ölçümlerin ağırlıklandırılarak her adayın toplam puanının bulunmasını ve bu toplam puana göre adayların sıralanarak en fazla puan alan adayın işe alınmasını içerir. Adayların seçim süreci aşamalarında elde ettiği puanlar her aşamaya özgü katsayı ile çarpılır ve adayın toplam puanı saptanır. Örneğin Üniversitelerde başarı notunun hesaplanması bu tür bir uygulamaya benzer. Öğrencilerin birinci vize sınavında aldıkları notun % 30'u ile final sınavında

aldıkları notun % 70'i toplanarak başarı notu belirlenmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005:124).

Burada önemli olan seçme için gerekli farklı özelliklerin, birbiri ile ilişkili olmasıdır. Bir niteliğin aranılan değerden yüksek olması, aranılan değerden düşük bir diğer niteliği tolere edebilmesidir.

4.4.3. Çoklu Kesme Noktası Yöntemi

Bu stratejide, kullanılacak her bir seçme aracında, adayların dikkate alınabilmesi için gerekli minimum puanlar belirlenir ve ancak her bir seçme aracında bu minimum puanları geçen kişiler seçim için düşünülebilir. Çoklu regresyon, bu minimum puanları geçen adaylar üzerinde uygulanır. Böylece, regresyonda yaşanan telafi sorunu ortadan kaldırılmış olur (Sümer, 2000:55).

Burada adayın çoklu regresyona tabi tutulabilmesi için mutlaka aranılan özelliklere minimum baraj seviyesinde de olsa sahip olması gerekmektedir.

4.4.4. Çoklu Engelli veya Çoklu Ayırma (Cutoff) Yöntemi

Çoklu engelli strateji, genellikle, uygulama açısından farklı maliyetlerdeki birçok seçme aracının seçim sürecinde kullanılacağı durumlarda etkili bir seçme yöntemidir. Bu yöntemde, seçme araçları, maliyeti en az olandan en çok olana doğru sıralanır. En "ucuz" teknik ya da test (örneğin başvuru formları/öz geçmişler) tüm başvuranlara uygulanır. İlk elemeyi geçen adaylara, uygulama açısından daha maliyetli olan test ya da testler uygulanır (örneğin grup zeka testleri). Giderek daha az adaya daha çok maliyetli testler uygulanır ve son aşamaya kalan ve başlangıca göre sayıları oldukça azalmış gruba da daha maliyetli olan bir seçme tekniği uygulanır (örneğin mülakat). Çoklu engelli, çoklu kesme noktası stratejisinin

bir farklı uygulamasıdır. Çünkü her aşamada belirlenen kesme noktasını aşan adaylar bir sonraki aşama için dikkate alınırlar. Bu yöntem, özellikle başvuru sayısının çok olduğu durumlarda pratik ve maliyet açısından avantajlı bir yöntemdir.

Bu yöntemde seçim sürecinin her aşaması için bir taban başarı puanı belirlenir ve taban başarı puanının altında puan alan adaylar sistematik olarak elenir. Bu yöntem belirli bir özellik veya becerinin iş başarısı için çok önemli olduğu zaman da kullanılır. Örneğin araç sürücülüğü için göz sağlığı en önemli koşuldur. Adayın diğer iş faktörleri açısından niteliği ne kadar üstün olursa olsun görme sorunu varsa elenmesi kaçınılmazdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:124).

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ, İŞLEVİ, İLKELERİ ve TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİ

1. PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Yönetim kavramı, "yardım", "yöneltme", "işbirliği" kavramlarını içermekte, ancak birden fazla kişiden oluşan bir küme içinde söz konusu olmaktadır. Bu nedenle şöyle bir tanım yapılır: Yönetim, geniş anlamda kişilerin (personelin) ortak çabasının belli bir amaca (mal ya da hizmet üretimine) yöneltilmesidir. Yönetim olgusunda, her zaman, ortak bir çabaya, işbirliğine ve eşgüdüme (koordinasyon) dayalı bir rasyonel etkinlik (faaliyet) vardır. Bu itibarla, yönetimi, kısaca, işbirliğine dayanan ussal bir grup etkinliği olarak tanımlamak da mümkündür (Canman, 1995:1).

Yönetim belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1998:3).

Yukarıda verilen tanımlardan yönetimin ancak birden fazla insan olduğunda söz konusu olduğu, bir hedef doğrultusunda tesadüfi değil ussal, planlı ve bilimsel ilkeler çerçevesinde başta insan kaynağı olmak üzere diğer kaynakların yönlendirilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Bizim konumuz olan yönetim kavramı ise genel olarak örgütlerdeki insan kaynağının maddi kaynakları da kullanarak belirli amaçlara ulaşması sürecidir.

Tutum yönetimin görevlerini; iş, insan ve işyeri arasındaki ilişkileri planlamak, işin en etkili biçimde yerine getirilebilmesi için yetki ve sorumluluk ilkesine dayalı örgütsel ilişkileri kurmak ve belirtilen amaçların gerçekleştirilip

gerçekleştirilmediğini ölçmek ve denetlemek (Tutum, 1980:11) olarak belirtmektedir.

Personel yönetiminin tarihsel gelişimine temel oluşturabilecek bir tarih belirlemek oldukça güçtür. Ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla insanların bir araya gelerek örgütlenmesi ve bu insanlar arasında çalışma-çalıştırma ilişkilerinin ortaya çıkması ile personel yönetimi gereksinimi de ortaya çıkmıştır.

Personel, İngilizce de bir işe ya da örgüte bağlı çalışanlar anlamına gelen, 'person' sözcüğüne eklenmiş '-nel' son ekiyle türetilen çoğul bir sözcüktür. Personel yönetimi, Amerikan kökenli biçim ve içeriği ile "personnel administration" karşılığı kullanılmaktadır (Güler, 2005:9). Alanın ayrı bir ilgi konusu oluşu 20. yüzyılın başlarına, bir akademik disiplin olarak kuruluşu ise, İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlar. Terimin Türkçe'de 'personel idaresi' biçiminde, yönetim eyleminin bir bölümünü tanımlamak ve bir bilimsel disiplini anlatmak üzere ilk kullanılışı 1950'li yılların başlarına denk düşer.

Personel, yönetsel bir terimdir; bir kuruma ya da bir örgüte bağlı olarak çalışanları, işgörenleri anlatır. Bu anlamda bir işgören kategorisinin eski Mısır'ın vergi memurlarıyla kanal bekçileri, Çin'in üst düzey devlet görevlileri demek olan mandarinleri, Osmanlı devlet sisteminde ilmiye, seyfiye, kalemiye sınıflarında çalışanlar, Batı Avrupa'nın katolik kilisesi mensupları örneklerinde bulabileceğimiz üzere zengin bir tarihsel varlığa sahip olduğu düşünülebilir. Gerçekten de bu örneklerde sözü edilenler, belli bir işe ya da kuruma bağlı çalışanları anlatmaktadır. Üstelik bunların tümü "kamu personeli" olma özelliği taşımaktadır. Özel sektör, şirket personeli, tarihsel gelişmenin son üç yüzyıllık dilimi için söz konusudur; kapitalizm öncesinde buna benzer bir personel türü bulmak mümkün değildir (Güler, 2005:29).

Örgütlerde yönetim organlarını oluşturan kişilere "yönetici" denir. Yönetici, "bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli

bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir” (Eren, 1998:6).

Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırırken kullandığı en önemli araç şüphesiz ki insandır. Bu bağlamda, örgütlerin verimli, etkin bir biçimde çalışabilmesi ve var oluş amacını gerçekleştirebilmesi, örgütleri oluşturan personelin çağdaş yöntem ve tekniklerle yönetilmesine ve onlardan yararlanma derecesine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerde yönetime yardımcı olması için personel bölümü de oluşturulmuştur.

Bir bilgi alanı olarak personel yönetimi, bir örgütte çalışanların, genel yönetim sistemi içinde ayrı ve kendi başına bir yönetme konusu olarak kabul edilmesiyle doğan uzmanlık alanıdır. Personel yönetimi, en genel tanımıyla, bir örgüt bünyesinde emek gücünü örgütün amaçlarına uygun olarak kullanma ve yönetme sürecinin bilgisidir. Tanımın gösterdiği üzere bilginin öznesi yönetici-yöneten unsurdur; örgütte çalışanlar ise yönetilen konumunda bilginin nesnesini oluştururlar. Bu alandaki çalışmalarla üretilen bilginin amacı, "çalışanların zamanları ile emekleri, yönetimin amaçlarına erişmek için, yönetim tarafından azami derecede nasıl kullanılabilir?" sorusuna yanıt bulmaktır (Güler, 2005:27).

Günümüzün hızla değişen sosyo-ekonomik yapısal özellikleri, değişen örgüt, yönetim ve verimlilik anlayışı, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu, mevcut işlerin değişime uğramasına, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur.

Bunun sonucunda, personel yönetimi mekanik ve rutin yönlerinden çok dinamik ve yaratıcı yönlerine ağırlık verilen, "toplumun her kesimindeki

insanların yaşamına yön ve biçim veren kapsamlı bir yönetsel etkinlik alanı" olarak algılanmıştır (Açıkalın, 1994:2).

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Bu anlayış iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktadır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi, geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır (Yüksel, 2004:11-12).

Personel yönetimi ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak kayıt tutma gibi işlemlerle başlayıp yönetimin stratejik ortağı haline gelerek çok hızlı bir değişim göstermiş olup bu dinamik süreç halen devam etmektedir.

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, "insan kaynağının yönetimi" yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. Günümüzde, geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne başka bir deyişle, işletme yönetimi kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda, geleneksel personel yönetiminden çağdaş personel yönetimine (insan kaynağının yönetimine) doğru bir değişimi de anlatmaktadır. İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı, "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır. Örgütlerde insan kaynağının veriminin artırılması, yöneticilerin, insan kaynağının yeteneklerini geliştirmeye ve bundan gereği gibi yararlanmalarına ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmelerleriyle olanaklıdır. Bu nedenle, insan kaynağının yönetiminden sorumlu yöneticilerin

eylemci birim yöneticileriyle ilişkilerini daha uyumlu biçimde kurmaları, sürdürmeleri ve geliştirmeleri söz konusudur. İnsan kaynakları yönetimi, çağdaş örgütlerde giderek daha yaygın bir uygulama alanı bulmuştur (Canman, 1995:57).

Yönetim açık bir sistem olup çevresel değişikliklerden etkilenmekte, bir ölçüde çevreyi de etkileyebilmektedir. Toplumsal yapıda ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel nitelikli değişimler, yönetim sistemini ve onun bir parçası olan personel rejimini de zorunlu olarak etkilemektedir. Yönetim ve personel rejimi (personele ilişkin kurallar, koşullar, teknikler, politikalar ve uygulamalar) çevresel değişimlere uyum sağlayabildiği oranda etkililik kazanır (Canman, 1995:3).

1.1. Yönetim Anlayışında Değişimin Başlıca Nedenleri

Günümüz dünyasına yön veren ekonomik, bilimsel, teknolojik ve sosyal değişim yönetim anlayışını ve anlamını da değiştirmektedir. Günümüz yönetim anlayışının, özellikle de ülkemiz kamu yönetimi, personel yönetimi anlayışının değişime olan ihtiyacının daha iyi anlaşılabilmesi için bu faktörlerin bu aşamada ele alınması faydalı olacaktır.

Bu doğal değişimin yanında bu değişimi hızlandıran ve yönlendiren küreselleşme kavramının tek merkezden tasarlanmış, bilinçli ve planlı bir değişim modeli olduğu akılda tutulmalı, değerlendirmelere temel alınmalıdır (Gitmez, 2000:14-15).

1.1.1. Küresel Ekonomi ve Siyasal Sistem

Günümüzde geçerli toplumsal, bireyler arası ve çalışma-iş ilişkilerinin temelini oluşturan kültür, ondokuzuncu yüzyıl sonu-yirminci yüzyıl başında formüle edilerek kitaplara ve günlük değerlendirmelere geçmiş olan

“endüstriyel toplum” kültüründen kaynaklanmaktadır. Sanayinin başat uğraş alanı ve gelişmenin motoru olduğu bu dönemde sanayi toplumu idealize edilmiş, tüm toplumsal değerler ve çalışma yaşamı ilişkileri bu değerlere endekslenmiştir. Ancak 1960'lara gelindiğinde gelişmiş batı toplumları sanayileşme dönemini çoktan aşmış, bu dönemden farklı değerler sistemi ve beklentiler gerektirmekte olan yeni bir dönemin oluşumunu başlatmışlardır (Gitmez, 2000:15).

Temelde ekonomik temelli görünen bu oluşum, ekonomik hayatın yanı sıra sosyal, siyaset ve yönetim anlayışının da yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmıştır. Bu dönemde katma değer yaratan unsur olarak emeğin yerini bilgi almaya başlamıştır.

Dönüşümün temel ögesi ekonomik kalkınma stratejisinin serbest piyasa ekonomisi koşullarına büyük ölçüde terk edilmesi şeklinde özetlenebilir. Bu durum ise 1920'li yıllardan beri uygulanan devletin ekonomideki rolü ve müdahalesinin kurumsallaştırıldığı Keynesyen politikaların sona erdirilmesi demektir (Güneşer, 2001:79).

1920-30'ların ekonomik bunalımlarına kurtarıcı bir 'sosyal demokrat' çözüm olarak getirilmiş Keynes anlayışına karşıt bir gelişme olarak ortaya atılan “Piyasa Ekonomisi” sanayi sonrası döneme girmiş Batı kapitalizminin gelişme-genişleme amaçlı ekonomik sistem arayışı çabası olarak düşünülebilir. Önerilen yeni model, dünya pazarlarının sermayeye serbest açılımını, ulusal sınırların ve ulus devletlerin kısıtladığı sermaye dolaşımının gerçekleştirilmesini, tüm dünya pazarlarının tek ve ortak bir pazara dönüştürülmesini öngörmektedir. Doğallıkla bu serbestlik ve serbest pazar, özde kendi iç pazarlarında doyum noktasına erişmiş, ülke dışı pazarlarda gelişme ve genişleme olanaklarını değerlendirme amacına yöneliktir. Reagan ve Thatcher gibi tutucu yöneticiler eliyle ABD ve İngiltere’de başarı ile uygulanan, daha sonraki yıllarda tüm ülkelerinde yaygınlaştırılarak başarıları açıkça görülen ve yeni dünya düzenine çok kesin damgasını vuran “Serbest

Piyasa Ekonomisi” modeli, 1991’de Sovyetler Birliği’nin çözülmesinden sonra tüm dünyada “seçeneksiz” olarak uygulanmaya konmuştur (Gitmez, 2000:18-19).

1.1.2. Uluslararası Örgütlenmeler, Ekonomik ve Yasal Desteklerin Sağlanması

Serbest pazar anlayışı hakim olduğu ve küreselleşme adı verilen bu yeni dünya düzeni kendi düzenini devam ettirebilmesi ve etki alanını genişletebilmesi için güçlü, büyük, etkin ve neredeyse bütün ülkeleri kapsayacak kadar geniş kapsamlı kurumlaşma ve örgütlenmelere ihtiyaç duymuştur.

1930’lar koşullarında dünya ekonomisine finansal düzen getiren Bretton-Woods Anlaşması ile oluşturulmuş Dünya Bankası, IMF ve GATT ise, 1970’lerin küresel yeni dünya düzeninde gelişmelerine destek olacak yapıya dönüştürülmüştür. Böylece de, ekonomik ve finansal planda Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) yoluyla, sistemin ticari liberalizasyonunu sağlamak ve yasal çerçevesini belirlemek ve izlemek üzere de GATT yerine geçerek özellikle küresel sisteme hizmet amacıyla oluşturulan Dünya Ticaret Örgütü (WTO) kurumlaşmalarıyla, tüm dünya devletleri, Batılılarca yürütülen bu düzenin içine alınmış, dünya pazarlarının bütünleştirilmesi yolunda hızlı adımlar atılmış ve ülke piyasaları bu büyük dünya pazarının parçaları durumuna getirilmiştir. Düzenin bu kurumlaşma ve örgütlenmeleri, Birleşmiş Milletler çapı ve paralelinde gerçekleştirilerek dışında kalınamayacak güçte, büyük ve etkili kurumlardır. Belli büyüklük ve ekonomik gelişmenin altında olan ülke, dış kaynak ve krediler olmadan dünya gelişmeleri içine alınmamakta, zorunlu olarak anılan finansal kurumlardan kredi talep ettiğinde, borç isteyen ülkenin küreselleşme uyumunu yapması ve köklü değişikliklerle gerekli liberalizasyon uygulamalarını başlatması koşuluna bağlı olarak kredi sağlanmaktadır. Kısaca, sağlanan kredi, sınır ötesi serbest ticaretin ve sınır ötesi-yabancı sermaye yatırımlarının istenen

biçimde ve güvenceli gerçekleştirilmesi koşuluyla verilmektedir (Gitmez, 2000:19).

Bu şekilde; dış kaynaklı yatırımların özendirilmesi, korunması ve güvence altına alınması ile ilgili ulus-devlet yetkilerinin piyasa koşullarına devredilmesi, bu köklü değişimlerle yasal düzenlemelerin ortak bir sisteme bağlanması, ve piyasanın yönetim koşullarının egemen kapitalizmin görünmez ellerine terk edilmesi amaçlanmaktadır (Gitmez, 2000:19).

Dünya finans örgütlerinin düzenlemesi ve denetimi altında gelişen bu yeni dünya düzeni, mevcut ekonomik ve siyasal yapılarını, tüm uluslararası ilişkileri ve bu arada da örgüt ve yönetim anlayışlarını da kökten değiştirmektedir.

Özetle; örgütler ve örgütsel yapılar değişmekte, işgücü yapısı ve bileşimi değişmekte (yeni işgücü kaynakları, esnek çalışma süreleri, kadınların iş gücüne katılımı, vb.),müşteri beklentileri ve ilgileri değişmekte, bu hususlar çerçevesinde yönetimler ve yöneticiler de bu hızlı değişime uymak zorunda kalmakta, değişen durumları değerlendirerek değer üretmek ve yarışmaya katılmak zorunda kalmaktadır.

1.1.3. Küresel- Global Rekabet Koşulları

Yeni dünya düzeninin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirebilen ve hızla yeni düzene uyum sağlayan örgütler sosyal darvinizm'den kurtulabilecektir. Bunun için örgütler değer yaratmalı ve rekabet üstünlüğü sağlamalıdır. Değer yaratmak; karlılığın yanı sıra insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgütün çevresine ve topluma katkı sağlaması gibi unsurları içermektedir. Örgüt için yaşamsal olan rekabet üstünlüğü, ancak kalite üretebilecek böylece de değer yaratacak nitelikli insan kaynaklarının doğru ve gerçekçi yönetimi ile olasıdır.

1.1.4. Kalitenin Önemi

Günümüz koşullarında başarmanın anahtarı ve tek yolu, müşteriye yüksek nitelikli ürün ve hizmet sunmaktır.

Kaizen anlayışının yaratıcısı İmai'ye göre, en kötü şirketler, koruma dışında hiçbir şey yapmayan, yani hiçbir kaizen (daha iyi) ve yenilik girişiminde bulunmayan, değişikliklerin sadece pazar koşulları ve rekabet ile yönetimin zorlandığı zaman ele alındığı, yönetimin nereye gittiğini bilmediği şirketlerdir. Anlaşılacağı gibi İmai şirketlerin mevcut durumlarıyla yetinmemelerini ve sürekli gelişime önem vermelerini vurgulamaya çalışmıştır (Süzük, 2002:23).

1.1.5. Teknolojik Gelişmeler

Teknoloji örgütün rekabet üstünlüğünü korumasında en önemli etmenlerin başta gelenidir. Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, üretim sürecinde robotlardan yararlanılması, telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmeler tüm organizasyonları bu yeniliklerden istifade etmeye zorlamaktadır. Bu gelişmeler son derece nitelikli çalışanlara olan gereksinimi artırmaktadır. Teknolojik gelişmeler iletişim dünyasında da devrim yaratmıştır. İletişim uyduları, internet tüm dünyayı iletişim ağı ile örmüştür. Bu alandaki gelişmeler iş dünyasında yeni iş sahaları açılmasının yanında mevcut kurumların yönetimlerini de değişime zorlamıştır.

1.1.6. Değişen İşgücü Yapısı ve İşgücü Pazarı

Küreselleşme birlikte oluşan yeni işgücü pazarı “esnek işgücü” kavramı çevresinde yeni bir işgücü düzenlemesini öngörmektedir. Bu işgücü, geleneksel örgüt bağımlılığı anlayışı içinde, örgütün çevresinde ve yüzyüze ilişkilerin temel alındığı bir ilişki düzenini terk ederek, farklı düzenlemelerle ve büyük ölçüde kolay mobilize edilebilen gerektiğinde kullanılabilen fakat

gerekmediğinde hizmetine başvurulmayan yeni bir işgücü anlayışını ve pratiğini yansıtmaktadır (Gitmez, 2000:46).

Ekonomide sanayi sektöründen hizmet sektörüne doğru bir kayma vardır. Tam zamanlı çalışan profesyonel işgücü, yarım gün/esnek zamanlı işgücü, sözleşmeli ve mevsimlik işgücü gibi birbirinden farklı işgücü yapıları oluşmuştur. Kadınların işgücüne katılma payları giderek artmaktadır.

Özellikle uluslararası açılımlar söz konusu olunca, işgücünün ırk, kültür, din farklılıklarını bir arada toplayan; çeşitli yaş gruplarını aynı iş yerinde bulunduran, kadının, özellikle de aile sorumlulukları azalmış yaş grubunu çeşitli formüllerle işgücüne katan, çalışma saatlerini ve koşullarını bireylerin gereksinimlerine uygun düzenleyen, davranış/kişilik bozukluğu, istenmez alışkanlıkları olan fakat işgücünde önemli yeri de olan farklı kişilikleri bünyesinde barındıran, çağdaş iletişim teknolojisi ve olanaklarını işgücü çeşitliliğinde ve iş düzenlemesinde önemli bir değişken olarak değerlendiren, bütün bu çeşitlilik ve değişkenlik içinde çalışanın çağa uyan eğitim ve yönlendirilmesine öncelik veren farklı uygulamalar, günümüz yönetimlerinin geliştirmeleri gereken yaratıcı yöntemlerdir (Gitmez, 2000:50).

1.2. Günümüz Yönetim Anlayışına Uygun Örgütlerin Özellikleri

Bu küresel koşullar ve talepler karşısında, yaşamasını bilen hatta bunları avantajına kullanarak değişen ve gelişen kamu veya özel örgütlerin birtakım ortak özellikleri bulunmaktadır.

Yeni dünya düzeninde;

- Örgütlenme, planlama ve eylemlerinde küreselleşme temel koşullarına uyan ve bu koşullara uygun “yatay örgüt” modelleri geliştiren,

- Günümüz katılımcılık ilkesine de uygun olarak problem çözme ekipleri ile kendini geliştiren,

- Küresel pazar koşullarında geçerli farklılaşma, yüksek değerde özgün mal ve hizmet üretme, uzmanlaşma yöntemleri ile pazarı elinde tutma ve yeni pazarlar kazanabilme yeteneğinde olan,

- Taleplere hızla ve duyarlılıkla yanıt verebilen, yeniliklere açık ve hızlı hareket eden esneklikte ve müşteri odaklı, çok iyi eğitilmiş, esnek işgücünü kullanan, farklılık ve çeşitlilikleri değerlendiren,

- Sürekli strateji geliştiren, yapısal ve uygulama farklılaşmasını bünyesinde barındıran, etik zorunluluk, sosyal sorumluluk ve çevre sorunlarına duyarlılık oluşturan,

örgütler yaşama ve başarma şansı olan örgütlerdir (Gitmez, 2000:8-9).

1.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

- Personel yönetimi anlayışının kısa vadeli görüş ve uygulamalarının tersine insan kaynakları yönetimi daha uzun vadeli, daha uzun perspektifli bakış açısını yansıtır (Gitmez, 2000:52).

- Personel yönetiminin merkezinde iş varken, insan kaynakları yönetiminin merkezinde insanla birlikte iş vardır.

- Personel yönetiminin personeli zorlayıcı ve itaat bekleyen anlayışının tersine insan kaynakları yönetimi, personelin yükümlülük ve sorumluluk üstlenmesi anlayışı temeline dayanır (Gitmez, 2000:53).

- Personel yönetimi statik bir yapıya sahipken, insan kaynakları yönetimi dinamik bir yapıya sahiptir (Yüksel, 2004:25).

- Personel yönetiminin dışsal kontrol, denetleme ilkesi yerine insan kaynakları yönetimi, personelin içsel ve özdenetimini öngörür.

- Personel yönetiminin bürokratik yönetim (dikey örgüt yapısı) anlayışı yerine insan kaynakları yönetimi, işleyen sistemini (yatay örgüt yapısı) etkin kılmayı hedef alır (Gitmez, 2000:53).

- Personel yönetimi anlayışının maliyeti düşürme hedef politikaları yerine insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının en yaratıcı biçimde değerlendirilmesini ana politika olarak benimser (Gitmez, 2000:53).

- Personel yönetimi üst yönetimle ilgili olmayan ve alt kademe yönetim içinde, ikincil bir iş olarak görülüyorken, insan kaynakları yönetimi örgütün stratejisini belirleyen ve öbür örgüt kaynakları ile birlikte işlevi olan bir yönetim değişimini gerçekleştirmiştir. Bu sayede üst yönetimin önemli bir kurmay yapısı haline gelmiştir.

1.4. Personel Yönetimi ile İlgili Teoriler

1.4.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Personel Yönetimin Başlangıç Aşamaları

Yönetim konusu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak Taylor’la başlayan dönemde incelenmiştir. Yönetim bilimi içerisinde Frederick W.Taylor, Henri Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilen yönetim teorileri genel olarak “klasik yönetim teorileri” olarak bilinmektedirler (Yüksel, 2004:11). Belirtilen teorisyenlere, tuğla işçilerini gözlemleyerek, iş basitleştirmesi, özellikle iş akım çizelgeleri ve bu çizelgelere ait iş semboller

üzerinde duran Frank Gilbert'ı da (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1999:22) ekleyebiliriz.

“Bilimsel Yönetim”ın kurucusu, babası sayılan Taylor'ın Drucker'e göre şöhretinin en büyük nedeni, bilgiyi işin incelenmesine uygulamış olmasından kaynaklanmaktadır. “İş” kavramının incelenmesi düşük personel maliyetleriyle birlikte personel için yüksek ücret sağlama yani hem işverenin hem de personelin maksimum refahını sağlamak amacına yöneliktir (Aykaç, Durgun ve Yayman, 2003:353-355).

Klasik teori;

- İşin her ögesinin bilimsel olarak belirlenmesi (Gitmez, 2000:61), işgücü bilimsel olarak seçilmesi, daha sonra eğitilmesi, iş öğretilmesi ve işçilerin geliştirilmesi (Hodgetts, 1997:21),

- İş üretimi ile ilgili anlaşma gereğince bireyin performansının değerlendirilmesi ve ödeme yapılması, çalışmanın, üretiminin ve ücretlerin yönetimlerin yakın denetimi ile standartlaştırılması (Gitmez, 2000:61),

- Örgütün kapalı, mekanik sistemler olarak ele alınması (Yüksel, 2004:13), önceden belirlenmiş kriterlere göre örgütün bir makine gibi işletilmesi, “akılcı, ekonomik insan” modeline dayanması,

- İş gücü ve verimliliğini artırıcı yöntemler olarak dış denetim ve maddi tatminin belirleyici olması,

- Yönetimin 5 fonksiyonun ve yöneticiliğin prensiplerinin belirlenmesi,

gibi özellikleri içinde barındırmaktadır. Personelle ilgili kayıt tutmalar, personel seçimi ve eğitimi, iş akım şemaları, iş analizleri, üst-ast ilişkileri,

ücretlendirme, iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk vb. gelişmeler bu dönemde gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde “bürokrasi” kavramın gelişimini incelemek faydalı olacaktır. Bürokrasi, Max Weber’in ana çalışma konusu olarak değil fakat sosyolojik “güç ve otorite” çalışmalarının bir yan-ürünü olarak örgütsel anlayışa kazandırılmış bir işlevsel uygulamadır.

Weber bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal-ussal yetkiye dayandırdıkları, kişisel eğilimlerden etkilenmeyen, yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yönetim yapısı olarak ele almıştır (Yüksel,2004:13) Weber örgütlerde uzmanlaşma, hiyerarşi ve kuralların önemi üzerinde durarak ast-üst ilişkilerinin hakim olduğu bir hiyerarjik-bürokratik model öngörmektedir (Aktan, 1999:11).

Weber’in “bürokrasi”si dört temel özelliklerle tanımlanabilir (Gitmez, 2000:77):

- Uzmanlaşma; kişiye değil, işe ilişkindir, kişi değişse de bu işin gerekleri başkası tarafından yerine getirilir.

- Otorite sırası (hiyerarşi); yönetilenle yöneten arasında kesin farkı gösterir, bu kesin ve ayrıntılanmış ayırım, orduda ve kamu kesiminde çok belirgin olarak görülür.

- Yönerge sistemi (system of rules); etkin (efficient) ve standart uygulamaları amaçlar, belirlenmiş yönergeler çalışanlarca bilinmek ve izlenmek zorundadır.

- Kişiden bağımsızlık (impersonality); örgütte ayrıcalıkların ve otoritenin keyfi değil, belirlenmiş ve bilinen yönergelere, yönetmeliklere dağıtılmış olmasıdır.

1.4.2. Neo – Klasik Yaklaşım (Davranışsal Yaklaşım) ve İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması

Taylor'ın yönetim anlayışına getirdiği yenilikler temelde; işlerin rasyonelleştirilmesi, standartlaştırılması ve mekanikleştirilmesidir. Bu durumda çalışanların standart ve mekanik birer araç konumuna gelmesine neden olmaktadır. Taylor bu yönüyle eleştirilere maruz kalmıştır.

Klasik organizasyon teorilerinden farklı olarak bir insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde duran davranışsal yaklaşım, Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular şunlar olmuştur:

- Verimlilik ekip çalışması ve işbirliği derecesi ile yakından ilişkilidir (Yüksel, 2004:14). Yani verimliliği artıran faktörler fiziki unsurlardan ziyade, sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vb. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir (Kurt, 2002:33).

- İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, işbirliği düzeyi, organizasyondaki sevgi ve güven ortamı, verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır (Kurt, 2002:33).

Klasik teoride olduğu gibi neo-klasik teoride de ekonomik rasyonellik anlayışı hakimdir. Ancak buna insan unsurunun tatmin edilmesi eklenmektedir. Örgütsel yapı aynı şekilde, fakat insan ihtiyaçları çeşitli olan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Sosyal ihtiyaçların maddi ihtiyaçları aştığı kabul edilmektedir. 1950'lerin ortalarından itibaren iş görenlerin insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalarla karşılaşılmaktadır. Özellikle Mc Gregor, Maslow,

Herzberg, Likert gibi araştırmacılar davranışsal yaklaşıma katkıda bulunmuşlardır (Kurt, 2002:33).

Hawthorne deneyleri ve izleyen çalışmalar, özellikle endüstride işin grupsal niteliği, liderlik, motivasyon ve iş analizlerinin önemi ile ilgili yeni yaratıcı düşünce ve uygulamalara yol açması yönüyle büyük değer taşır. Bu çalışmalardan sonra personel yönetimi örgütlerde önemli bir uzmanlık alanı olarak değer kazanmış, çalışanın psiko-sosyal varlık olarak davranışsal yönüyle değerlendirilmesi ve bu yönleriyle yönetim tekniğinin gelişmesi büyük bir hız kazanmıştır (Gitmez, 2000:79-80).

2. Dünya Savaşı sırasında savaş nedeniyle emek gücünde kıtlık başlamış, bu durum üzerine mevcut iş görenlerin, verimini artırmaya yönelik yukarıda söz edilen bilim adamları tarafından yapılan çalışmalarda; “ihtiyaçları tatmin edilen bir iş görenin daha verimli çalıştığını” belirleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Bu davranış bilimcilerin teorileri personel yönetimine katkıda bulunmanın yanında, ilerleyen zaman içerisinde personel yönetimin bazı konularda yetersizliğini ortaya koymuş ve süreç içerisinde insan kaynakları uygulamalarına zemin hazırlamıştır.

2. Dünya Savaşı esnasında milyonlarca insanın savaş sanayinin emrine alınmasıyla birlikte, sayısal iş gücü azalırken, gittikçe daha az insanla daha çok ürün elde edilmesine çalışıldığından personel yönetimi önemli hale gelmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle işverenler makine yatırımlarını teslim edebilecekleri nitelikli işgücünü yetiştirmek için pahalı eğitim programları düzenlemeye başlamışlar, böylece nitelikli işgücünün ücretleri de artmıştır. İkinci dünya savaşından sonra ise insan kalitesinin makine ve teknolojiye daha önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2004:16).

1.4.3. Modern Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Düşüncesinin Doğuşu

Sistem kuramı; tüm örgütü birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüş, böylece örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlamıştır. Klasik ve neo klasik kuramların örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşın modern örgüt kuramları örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geribildirim ile entropiyi yenerek yaşamını sürdürebilen bir açık sistem olarak ele almıştır.

Durumsallık yaklaşımı sistem kuramının genel ve soyut düzeninin somut olaylara uygulanmasını mümkün kılmıştır. Bu yaklaşım sorunlara çözüm bulmak için hem analitik hem de duruma göre değerlendirme yapılmasını öngörmektedir. Hiçbir zaman en iyi, tek bir örgüt yapısı yoktur. Yapı çevre ve teknoloji gibi faktörlere bağlı olarak değişir.

Şekillendirme yaklaşımı, durumsallık kuramının aksine şekillendirme yaklaşımını örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışan bütüncül bir bakış açısı getirmektedir.

2. PERSONEL YÖNETİMİNİN AMACI, İŞLEVİ ve İLKELERİ

2.1. Personel Yönetimin Temel Amaçları

Tutum personel yönetiminin dört amacından bahsetmektedir. Bunlar; “danışmanlık”, “çözümleme ve belirleme”, “özlük hizmetleri” ve “denetim” dir (Tutum, 1979:3):

- Bunlardan danışmanlık amacı, kısaca, personel konularında eylemci birimlerin başındakilere danışmanlık hizmeti sağlamaktır.

- Çözümleme ve belirleme amacı, hekimlikteki çevre sağlığının karşılığıdır. Personel yönetimi, her şeyden önce örgütsel sağlığı izlemek ve tanılamakla ödevlidir. Bunu türlü belirtilere bakarak yerine getirir. Bu belirtiler, etkinlik, verimlilik, devam, personelin yenilenme oranı örgüt içinde ve örgütler arasında yer ve görev değiştirmeler, örgüt içi çatışma ya da yakınmalardır. Personel yöneticisi bunları çözümler, nedenlerini ortaya çıkarır ve durum üzerinde yöneticiye bilgi verir.

- Özlük işleri personel yönetiminin uygulamada en çok tartışılan yönünü oluşturur. Özlük işleri denilince iş analizleri, iş tanımları, sınıflandırma, işe alma, sınavlar, sicil, değerlendirme ve yükselme, eğitim, ücret yönetimi, sosyal programlar, gibi bilinen başlıca personel işlemleri akla gelir. Bunlar, personel yönetiminin durağan (statik) yönleridir.

- Denetim amacı ise personel hizmetlerinin bütün örgüt içinde tekdüze uygulanmasını sağlamak ve gözetmeyi içerir. Amacı bilgi toplamak, sonuçlarını eylemci birimlerle tartışmak ve bu birimleri doğru kararlar almağa yöneltmektir.

Örgütün insan kaynağından en etkin ve verimli şekilde faydalanabilmesi için personel yönetimi kayıt tutar, ölçme ve değerlendirme sonuçlarını analiz eder durum değerlendirir ve eylemci birimlere bunu bildirerek aslında örgütün hedefine ulaşmasında bir görünmez el olur.

2.2. Personel Yönetiminin İşlevleri

Personel yönetimi ister kamu ister özel sektörde olsun beş temel işlevsel alanda etkin olmalıdır.

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Personel Seçimi

Örgüt çalıştıracağı, işgücünün bugün için olduğu kadar gelecekte de verimli ve etkin olmasını sağlamalıdır. İK planlaması, örgütün gelişmesi ve stratejik planları paralelinde, ne zaman, ne nicelik ve nitelikte insan kaynağına gereksinim olduğunun planlanması ve gerekli hazırlığın yapılması süreçlerini içerir. İş analizi de temelde bu amaçla yapılır. Personel alım süreci de bu planlama çerçevesinde doğru yöntem ve tekniklerle gerçekleştirilir (Gitmez, 2000:10).

2.2.2. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

İnsan kaynağının geliştirilmesi, bireylerin, grupların ve tüm örgütün daha etkili duruma gelmesine yardım eder. Geliştirme, işe alınan kişilere; işleri, örgütü, işlev ve süreçleri tanıtılması ve yönlendirilmesiyle başlar. İş ve işlevleriyle ilgili nitelik ve hünerleri edinmesi, kendini ve verimini geliştirme yol ve yöntemleri öğrenmesi, örgütte iş ve insan ilişkileri ile ilgili süreç ve bilgileri alışkanlık düzeyinde edinmesine kadar çok çeşitli gelişme alanlarını içerir (Gitmez, 2000:11).

2.2.3. Ücretlendirme ve Yararlandırma

Çalışmanın karşılığı, ya ücret veya ücret dışı maddi özendirici ya da yapılan işin niteliğinin geliştirilmesi, zevkle çalışılır iş ortamı gibi parasal olmayan ödüllendirmelerdir. İşyerinde çalışanların hem iş doyumunu arttıran, hem de performansını yükselten güdüsel düzenlemeler, en çok bu yolla yapılır. Ücretlerin ve ücret dışı ödüllendirmelerin temeli, iş analizleri sonucu geliştirilen standartlardır. Objektif performans değerlendirme sonucunda yapılacak adil ücretlendirme, terfi, tayin, kariyer ve yararlandırma faaliyetleri iş barışının temeli olan çok önemli bir etkinliktir (Gitmez, 2000:11).

Ücretlendirme ve yararlandırmada iş değerlemesi ve performans değerlendirmesi sistemleri büyük önem taşımaktadır. Bu sistemlere göre yapılacak ücretlendirme ve ödüllendirmelerin doğru ve hak esaslı olabilmesi çalışmaların bilimsel temelli olmasına bağlıdır. Sistemlerin bilimsel temelli olarak kurulabilmesi ise büyük oranda iş analizi çalışmalarının gerçekleştirilmiş olmasına bağlıdır.

2.2.4. İş ve İşyeri Sağlığı ve Güvenliği

Güvenlik, çalışanın iş nedeniyle karşı karşıya bulunacağı zarar verici durum ve koşulları; sağlık ise çalışanın fiziksel ve zihinsel hastalıklardan korunmasını ve sağlıklı yaşam koşullarını içerir. Personel yönetimin işlevi, çalışana can güvenliği ve sağlıklı yaşam olanakları sağlamaktır (Gitmez, 2000:12).

2.2.5. Çalışanlar ve İşçi-İşveren İlişkileri

Günümüzde birçok işyeri ve yönetici için çalışanların örgütlenmesinin önlenmesi, işyerinde barışın ve düzenin sağlanmasından çok daha önemli görülmektedir. Bu durumun çalışanlarca bilinmesi, iş yeri barışı, çalışanların doyumu, iş yeri sadakati, katılımcılık gibi verim ve doyumda çok önemli koşulların çok güçlenmiş olmasının ana nedeni olarak görülmelidir (Gitmez, 2000:12).

Unutulmaması gereken nokta bu işlevlerin hepsinin birbirleri ile yakın etkileşim içinde bulunmalarıdır. Nitelikli ve yetkin insan kaynağı sağlanması ve seçimi ancak gerekli ücretlendirme, iş koşulları, ödüllendirme, güvenlik ve sağlık işverenle ilgili düzenlemeler ile anlam ve geçerlik kazanır. Ya da, yeterli ücret ve yararlandırma, onunla birlikte gerçekleşecek olan işyeri ve sağlığı ile bütünleşik bir tablo sergilemek zorundadır.

2.3. Personel Yönetiminin Dayandığı Temel İlkeler

Ülkelerin uyguladıkları personel sistemleri, o ülkenin; kültürel mirası, tarihi, sosyal, ekonomik, politik yapılarından rejimi, nüfusu ve coğrafi özellikleri gibi birçok unsurdan etkilenir. Bu nedenle de yeryüzünde uygulanan tek ve geçerli bir personel sistemi bulunmamaktadır.

Ancak, örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber, insan kaynağının yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir (Yüksel, 2004:22). Bu ilkeler, etkili bir personel sisteminin temel öncülleri. Aşağıda belli başlı personel yönetimi ilkeleri üzerinde durulacaktır.

Bu ilkeler kendiliğinden farklı personel sistemlerini meydana getirmektedir. Örneğin Japonya'daki personel sistemi ömür boyu istihdamı esas alırken Amerika Birleşik devletlerinin uyguladığı sistem sözleşmeli istihdamı esas almaktadır.

2.3.1. Yeterlilik İlkesi (Liyakat İlkesi)

Genel olarak bir işe layık olmak, bir işi başarıyla yapabilmek için kişide bulunması gereken asgari yetkinliklerdir. Gündelik olarak dilimizde de sık sık “liyakat” layık olma, hak etme, yani bir görevi, işi hakkıyla, başarıyla, gereği gibi yapabilecek kişilere vermek anlamına da gelir.

Kamu hizmetine girişin, hizmet içinde her türlü ilerleme ve yükselişin, tüm yurttaşlara açık olduğu ve bu süreçlerin yalnızca göreve uygunluk, yeterlik, başarı ölçütüne dayandırıldığı sistemdir (Güler, 2005:143).

Literatürde geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Dar anlamda uygun sınav yöntem ve teknikleriyle her görev

için en yetkin adayın seçilmesi anlamına gelirken geniş anlamda, etkili ve verimli şekilde faaliyet gösterebilecek bir personel sistemin kurulmasına ve işlemesine olanak sağlayacak kural ve uygulamalar bütünüdür (Yüksel, 2004:23).

Yeterlilik ilkesi sadece örgüte giriş aşamasını değil, tüm faaliyetlerde örneğin terfi, tayin, ücretlendirme ve yararlandırma gibi hususlarda adil, hak edeni seçmeyi esas alır. Çalışanların en yüksek performansı sağlayacakları ortam, koşul, kural ve düzenlemeler yapılır.

Tüm bu süreçte açık yarışma sınavlarının düzenlenmesi, bunların hedef kitlesine uygun yöntem ve tekniklerle ilan edilmesi, duyurulması, gerekli, geçerli ve ilan edilen koşullara sahip tüm adaylara başvurma fırsatının tanınması, objektif, geçerli ve güvenilir seçme sistemi ile pozisyon için gerekli özelliklere sahip oluş derecesine göre seçim yapılması ve değerlendirme yönteminin uygulanması ve sonuçlar hakkında bilgi verilmesi bir zorunluluktur (Tortop, Aykaç v.d., 2007:66).

Yeterlilik ilkesi ilkin 18. yüzyılda Prusya'da uygulanmıştır. Zamanın kralı Büyük Frederick, 1742'de kamu görevlerine girebilmek için hukuk öğrenimi görmüş olmayı ve giriş sınavlarını başarmayı zorunlu kılmıştır. ABD'de ise 1883 yılında Pendleton Kanunu ile ilke uygulamaya başlanılmıştır (Canman, 1995:17).

Yeterlilik ilkesi ile yönetimin siyasileştirilmesi ve partizanlık önlenerek ilgili görevi başarı ile yapabilme gücü olan insanların göreve getirilmesi, etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamalar hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

Yeterlilik, yetenek ve niteliklerin karşılaştırılmasına, yani "yarışma" kavramına dayanır. Kamu hizmetlerine giriş, tüm yurttaşlara açık olmalı, yurttaşlar arasında hizmetin gerekli kıldığı niteliklerden başka hiçbir ayırım

gözetilmemelidir. Yeteneği ve yeterliği ölçme yöntemlerinin nesnel değeri tartışmalara yol açmaktadır. Yeterliği sınavlarla saptamakla siyasal ve kişisel kayırcılık önlenirse de, öznel (sübjektif) ya da kişisel bazı etmenlerin görevli seçimini etkilemesi her zaman söz konusudur. Yeterlik ilkesi ile ilgili belki de en önemli sorun budur (Canman, 1995:18).

Yeterlik kavramı ile fırsat eşitliği kavramını ayrı ayrı düşünmemek gerekir. Her iki kavramda birbiriyle ilişkili olan kavramlardır.

Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü için çok önemli olan bu ilkenin uygulanması için çeşitli kurallara uyulması gerekmektedir (Tutum, 1979:19-20):

- Kamu görevlileri toplumun tüm kesimini temsil edecek biçimde en uygun kaynaklardan ve nitelikli adaylar arasından seçilmelidir. Kamu görevlileri, personel yönetimi açısından siyasal yönelim, ırk, renk, cinsiyet, medeni durum, yaş ve bedensel özür ayrımı gözetmeksizin hakça ve eşit işlem görmelidir.

- Eşit değerde işgörenlere eşit ücret ödenmelidir, tüm çalışanlar öz yapı ve davranış üstünlüğüne ve kamu yararı bilincine sahip olmalıdırlar ve kamu görevlilerinin oluşturduğu insan gücü etkin ve verimli bir biçimde kullanılmalıdır.

- Kamu görevlileri, işlerinde gösterecekleri başarı ve yeterlik derecesine göre hizmette kalabilmeli ve personelin yetersizlik yönlerinin düzeltilmesine önem verilmeli, ancak önceden belirlenen ölçütleri karşılamak için kendisini geliştirmeyen ya da geliştiremeyenlerin işlerine son verilebilmelidir.

- Örgütsel ve bireysel başarıyı artıracakları varsayılan durumlarda kamu görevlilerine etkin bir öğrenim ve eğitim sağlanmalıdır.

- Kamu görevlileri kural dışı kararlara, eylemlere, kişisel kayırcılığa ya da partizan amaçlı baskılara karşı korunmalı, buna karşılık yasal yetkilerini, herhangi bir kesimin adaylığını ya da genel olarak seçim sonuçlarını etkilemek amacıyla kullanılmasına engel olmalıdır.

2.3.2. Kariyer İlkesi

Genel anlamda kariyer, yaşam boyu bir uğraş ve bir iş olarak tanımlanmaktadır. Daha özgül anlamda ise kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya kadar sürdürdüğü onur verici bir iş olarak görülebilir (Tutum, 1979:23).

Kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. O halde kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır (Yüksel, 2004:23-24).

Kamu kesiminde kariyerin anlamı, devlet memurluğun bir meslek haline getirilmesidir. Amacı, yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette tutmaktır. Buna göre, yetenekli kişileri hizmete almak yetmemekte, bu kişilere kariyer yapma olanağı da vermek gerekmektedir; hizmetin etkililiği de ancak böyle sağlanabilir (Canman, 1995:18).

Kariyer ilkesinin kişiye veya işe öncelik verme açısından iki farklı biçimi bulunmaktadır. İlkenin uygulanış biçimi o kamu yönetimi anlayışından

ve kültürel mirasından etkilenir ve o ülkenin personel sisteminin belirlenmesinde rol oynar.

Kamu görevlilerine yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağı sağlayan bu ilkenin özellikleri de şöyle özetlenebilir (Tortop, Aykaç v.d., 2007:69):

- İlkeye göre personelin hukuksal yapısı tek taraflı kanunlardan ve düzenleyici işlemlerden doğan durumla belirlenir. Kariyer süresince özellikle kamu görevlileri için hizmet öncesi, adaylık süresi içinde ve hizmet içi olmak üzere üç tür eğitimle uzmanlaşmaları sağlanır.

- Kariyer süresince geçirilen süreye ve kazanılan deneyime önem verilir. İlke liyakatten ve ehliyetten hiçbir şekilde ödün verilmemesini öngörür.

- İlke ile ilgili uygulamalarda devamlı ilerlemeye ve yükselmeye paralel bir ücret rejimi benimsenir. İlkenin öngördüğü düzen, çalışanların sosyal ve parasal hakları açısından güvenceli bir sistemdir.

- İlkenin gereklerinin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için, hizmet grupları ve bunların sınıfları içinde memurların görevleri ve sorumluluk dereceleri, personelin niteliklerine göre düzenlenmelidir.

Kariyer ilkesi değişik ülke ve sistemlerde işe ya da kişiye önem verme biçimine göre ayrılır.

2.3.2.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi (Kadro Sistemi)

İşe göre eleman alma söz konusudur. Kişi, önceden o görevin gerektirdiği nitelikleri kazanmış olmak şartıyla belli ve özgül bir kadro

(pozisyon) için işe alınmaktadır. Buna göre, göreve girmeden önce o görev alanında uzmanlaşmış olmak çok önemlidir. İşe yönelik kariyer sisteminde deneyim, özel bilgi ve beceriler çok önemlidir. Hizmete girişte yaş sınırlaması yoktur. Önemli olan, kişinin belirli bir işi yapıp yapamayacağıdır. Hizmete her zaman ve her düzeyden girebilir. Sistem, özel kesimle serbestçe eleman değişimine imkan verecek biçimde düzenlenmiştir. Hizmete giriş sınavları, genel bilgi ve yetenekten çok, kişinin atanacağı görevin gerektirdiği özel bilgi, deneyim ve beceri derecesini ölçmeye ağırlık vermektedir. Güvence, ilkece işle ve görevle sınırlıdır. İş ve görev devam ettiği sürece kişinin hizmetle ilişkisi de devam eder. Ücret, yapılan işin önem ve sorumluluk derecesine göre belirlenir. Buna göre, benzer derecede güçlük ve sorumluluk taşıyan görevleri yapanlara benzer yada eşit ücret ödenir. Ödev, yetki, sorumluluk ve nitelikler açısından birbirine benzeyen işlerin aynı grupta toplanmasına önem verilir. Ücret saptamasında öncelikle temel belirleyici etmen, yapılan işin "güçlük ve sorumluluk" derecesidir (Tutum, 1979:24 - 25).

Yukarıda belirtilen hususlar özetlenirse işe yönelik kariyer sisteminin sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Ayrımcılığa yer vermeyen bir objektiflik taşır ve eşit işe eşit ücret ödenmesine imkan tanır.

- Yapılacak işler ayrıntılı olarak ortaya konduğundan eleman alımı örgütün gerçek ihtiyaçlarına dayanır.

- Personel değerlendirmede nesnel ölçütler sağlar (Canman, 1995:20). Ayrıntılı görev tanımlamalarına dayandığı için yetki ve görev karmaşasına yer vermez. Görevde uzmanlaşmayı özendirir.

Bunların yanı sıra işe yönelik kariyer sisteminin kısıtlı yönleri de şu şekilde sıralanabilir (Canman, 1995:21):

- Ayrıntılı iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri gibi emek ve uzmanlık isteyen çalışmalara dayalı olduğundan kurulmasını göreceli olarak pahalı ve zaman alıcı bir sistemdir.

- Her sınıf için değişik nitelikler aranması, sınıf değiştirmeyi zorlaştırdığı için personel hareketliliği kısıtlanmaktadır.

- Ayrıntılı çalışmalar nedeniyle sistem, görevler arasında yapay birtakım ayrımlar yapılmasına yol açmaktadır.

- Sistemin “kadro”, “sınıf” ve “ücret” arasında kurduğu sıkı bazı ilişkiler personel bulma, yükselme, ücret artışı gibi konularda bazı sakıncalar getirebilir.

2.3.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi (Rütbe Sistemi)

Kariyer ilkesi kişiyeye yönelik kariyer sistemini de öngörmektedir. Buna uygulamada rütbe sistemi de denmektedir. Az ya da çok kapalı hizmete giriş politikasına dayalı bir görevden çok o görevi yerine getiren kimsenin ağırlık kazandığı bir personel sistemidir. Burada söz konusu olan rütbe hizmet süresine, küme içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılan bir hakıdır (Tortop, Aykaç v.d., 2007:70).

Kişiyeye yönelik kariyer sisteminde, kişi belirli ve özgül bir kadro görevi için değil, belli bir kariyer, meslek, uğraş alanı için hizmete alınır. Hizmet alınmakla kişi, sıradüzen ilkesine göre örgütlenmiş ve içinde türlü düzeylerde hizmet mevkileri bulunan bir kümenin üyesi olur. Bu sistemde kamu görevlisi, her şeyden önce “belli bir iş sahibi” değil, “belli bir kariyer sahibi yada kariyer mensubudur”. Rütbe ile üstlenilmiş görev arasında doğrudan bir ilişki yoktur; yani kişi, aynı rütbede çok değişik görevleri yerine getirmeye yeterli sayılmaktadır. Bu sistemde, kişinin görev ve sorumluluklarında bir değişiklik olmadığı halde rütbesi değişebileceği gibi, rütbesi değişmediği halde görev

ve sorumluluklarında bir değişiklik olabilir. Kişi, belli bir kariyer, meslek, uğraş alanı için hizmete alınır; o zaman da belli bir kariyerin üyesi olur (Tutum, 1979:27).

Rütbe sisteminde hizmete girişte genel koşullar aranılır, spesifik uzmanlıklar aranmaz. Eğitim, yaş, gibi. Görevin gerektirdiği yetkinlikler meslekte kazanılır.

Ülkemizdeki personel sistemi de, esas itibarıyla bu özellikleriyle rütbe sistemidir. Ücret kişinin rütbesine (kıdemine) bağlanmıştır. Buna göre, aynı iş yaptıkları halde öğrenim düzeyleri farklı olduğundan kişiler farklı aylık alırlar. Kişinin rütbesi üzerinde geniş güvencesi vardır. Kadrosu kaldırılan bir kamu görevlisinin kamu görevi sona ermemektedir. Bu durumdaki kişiler, bir başka görev alanında hizmete hazır sayılmaktadır; yani, kariyer yaşamında kopukluk olmamaktadır. Kişinin statüsü, göreve değil, tüm hizmete (kariyere) bağlıdır (Canman, 1995:21-22).

Kişiyeye yönelik kariyer sisteminin tıpkı işe yönelik kariyer sisteminde olduğu gibi güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Yukarıda verilen açıklamalardan kişiyeye yönelik kariyer sisteminin güçlü yönleri ise öncelikli olarak sistemin örgüte esnek bir iş gücü çalışana da iş güvencesi sağlamasıdır.

Bunların yanı sıra kişiyeye yönelik kariyer sisteminin kısıtlı yönleri de şu şekilde sıralanabilir (Canman, 1995:23):

- Sistem büyük ölçüde uzmanlaşma gereklerine ters düşer. Sistemin "kıdem"e ve "deneyime" verdiği aşırı önem nedeniyle çok sayıda yaşlı ve yorgun kimselerin üst yönetim mevkilerinde yığılması ve dolayısıyla genç ve girişken memurların yükselme yolları tıkanır.

- İş güvencesi olan çalışanlar statik bir çalışma düzeni meydana getirirler. Bu sistemde “atanmış” çalışanlar giderek bulunduğu mevki ve taşıdığı unvan ile kendisi arasında "mülkiyet" ilişkisine benzer bir ilişkinin varlığına inanır. Bu da çoğu kez siyasal iktidarların politika ve programlarına karşı duyarlılığı düşürür. “Seçilmişlerin” yanına bilgi ve uygulama tekeli elinde tutan “atanmışlar” bir güç haline dönüşebilirler.

- Kapalı kariyer sistemi toplumdan kopuk, kendine özgü gelenek, anlayış ve alışkanlıklar yaratır. Sisteminin sağladığı iş güvencesinin yetersiz kimselerin ayıklanmasını güçleştirici niteliktedir. Bunun sonucu olarak çoğu kez, devlet memurluğu üretmeyen, yaşlı ve niteliksiz memurlar için bir tür sosyalleşme işlevini görür.

- Kariyerler arasında denge endişesi gerçekçi bir ücret politikasının uygulanmasını güçleştirir.

Bunlardan birini yada ötekini benimsemek ülke koşullarına bağlıdır. Kaldı ki bu sistemlerin hiç birisi uygulamada saf biçimde görülmezler. Çoğu kez bu sistemlerin aynı ülkede yan yana yada karma bir biçimde uygulandıkları görülür. Genel olarak denilebilir ki rütbe sistemi daha çok üst düzeylerde mesleki ve yönetsel hizmetler için, işe yönelik kariyer sistemi ise alt düzeydeki işler için elverişli ve geçerlidir (Tutum, 1979:31).

Kapalı sistem kamu yönetimi fikrine daha uygun bir sistemdir. Sadece verimliliğe değil, genel menfaatlere de uygun, tecrübeli, deneyimli, yetişmiş personel çalıştırılmasına imkan veren bir sistemdir. Ancak kapalı sistemler karmaşıktır. İyi bir sınıflandırma, atama ve ücret sistemini gerektirirler. Herkesin adaletli biçimde yükselebileceği, kariyer yapabileceği bir sistem geliştirmek, mesleklerinde ilerlemelerini sağlamak ve bunu hizmetin gerekleri ile bağdaştırmak oldukça güçtür. İdarenin eğitim konuları ile meşgul olması, personelini yetiştirmesi gerekir. Bu yönetim için ek bir çalışma ve sorumluluktur (Tortop, Aykaç v.d., 2007:224).

Yukarıda özetlenen sistemlerden kişiye yönelik kariyer sistemi Türk kamu personel yönetiminde ağırlıklı olarak uygulanmaktadır. Günümüzde üretkenlik, verimlilik ve rekabet endişesi fonksiyonel uzmanlıkları gerekli kılmaktadır. Günümüzde işe yönelik kariyer sisteminin bu endişeleri taşınamaması ve sistemin dejenere olması nedeniyle bu sistemin kısıtlılıkları da kamu personel yönetiminde büyük oranda görülmektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki açık sistem çok basit ve ticari yönlüdür. Ticari kuruluşlar da aynı doğrultuda personel atarlar, ihtiyaçları olmayınca sınırlı sorumlulukla personelin işine son verebilirler. Oysa kapalı sistem daha çok askeri örgütlenmeye benzer. Bir asker, genç subay olarak orduya girip üst rütbelere yükselebildiği gibi kamu yönetiminde de bütün yaşam boyu için göreve girilir, emekli olunur. Kapalı sistemde verimlilik ve karlılık düşünülmez. Oysa açık sistemin amacı verimliliği ve karlılığı sağlamaktır (Tortop, Aykaç v.d., 2007:224).

2.3.3. Sınıflandırma İlkesi

Sınıflandırma, devletin yerine getirdiği kamu hizmetlerini ve bu hizmetlerde çalışan kamu görevlilerini hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmasıdır. Uygulamada devletin üstlendiği görevleri gerektiği gibi yerine getirebilmesi, görevlerin açık bir şekilde tanımlanmasına ve görevlilerde bulunması gereken niteliklerin önceden belirlenmesine bağlıdır. Görev ile hizmet arasındaki ilişki ise sınıflandırma ile kurulacaktır (Canman, 1995:24).

Böylesine önemli olan sınıflandırma ilkesinin yararları ise şu şekilde özetlenebilir (Tutum, 1979:23):

- Sınıflandırma kamu görevlilerinin aylık rejimini düzenleyen bir gruplandırma değildir. Asıl amacı, kamu hizmetlerinin daha başarılı ve etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak için, personelin haklarını, yükümlülüklerini ve hizmet koşullarını düzenlemek ve bunlarla ilgili güvenceleri ortaya koymaktır. Devletin ekonomik ve sosyal görevlerini yerine getirebilmesi bakımından başarılı bir sınıflandırma sistemine ihtiyaç vardır.

- İlkenin uygulandığı personel rejimlerinde hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli personelin temini ve bunların kadrolara yerleştirilmesi kolaylıkla gerçekleşmektedir.

- İlkenin gerçekleşmesi ve gerçekleştirilmesi, iyi bir sınıflandırma planı ve uygulaması gerektirmektedir. Nitelikleri aynı olan hiyerarşik grupları, bir arada toplama, aynı zamanda kariyer ilkesinin uygulamasını da kolaylaştırmaktadır. Kamu görevlileri için yeterli düzenli bir ücret rejiminin geçerli olabilmesi için iyi bir sınıflandırma sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

2.3.4. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi özü itibarıyla ve ülkemiz Anayasasında yer aldığı şekliyle; herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep vb. sebeplerle ayrım gözetilmeden, yasalar önünde eşit olduğunu öngörmektedir. Bunun bir sonucu olarak hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Tüm kurum ve kuruluşlar bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmelidirler (Tortop, Aykaç v.d., 2007:65).

İşe girişte veya yükselmede hiç kimseye ayrıcalık tanımadan sadece belirlenmiş ve iş veya pozisyon için gerekli koşullara sahip oluş derecesine göre bir seçim yapılmasıdır. Bu ilkeye uygulamada siyasal, toplumsal ve cinsiyet yönünden birçok sınırlama görülebilmektedir. Ayrıca işe girişte ve yükselmede kriterlerin somut, şeffaf ve bilimsel olarak iş analizleri sonucunda

tespit edilmemesi, norm kadro çalışmalarının tamamlanamaması eşitlik ilkesini zedelemektedir.

İlkenin diğer bir yansıması da özellikle kamu sektöründe işe almada, eşit işe eşit ücret temelinde kendini göstermektedir. Bu ilke, özel sektörde ise sözleşme güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ancak her iki alanda da çeşitli sınırlamalara maruz kalabilmektedir. Kamu yönetiminde bazı üst düzey görevlerin siyasal davranış gerektirmesi nedeniyle yarışma yöntemi yerine doğrudan atama yöntemi benimsenebilmektedir. Özel sektörde ise ilgili yasal mevzuat belli sayıda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu, kadın ve çocuk işçilere sınırlandırma getirebilmektedir (Tortop, Aykaç v.d., 2007:65).

Gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde eşitliğin üç düzeyde sağlanması gerekmektedir (Yüksel, 1997:24):

- Fırsat eşitliği, bu şekilde herkese aynı şansın tanınması gerekmektedir. Ancak yasalar önünde herkesin eşit kabul edildiği demokratik ülkelerde bile bunun mutlaka uygulanabildiği düşünülmemelidir. Çoğu zaman bazı bireylerin önüne cinsiyet ayrımı gibi biçimsel engeller çıkarılabilmektedir.

- Yükselme eşitliği, örgütlerde bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlenmektedir. Örneğin aile şirketlerinde aileden olmayanlar ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar stratejik görevlere yükseltilmezler.

- Paylaşma eşitliği, örgütlerin eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemeleri gerekmektedir. Bazı kuruluşların işe almadan önce adayları kursa tabi tutmaları ve adayların belli bir kazanımdan sonra sınavlara alınması, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına örnek olarak verilebilir.

2.3.5. Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık ilkesi kamu hizmetinin tüm kişi, kurum, grup ve sınıfların çıkarlarından bağımsız olarak, yalnızca kamu yararı amacına bağlı sunulması olarak tanımlanabilir (Güler, 2005:152).

Tarafsızlık ilkesi, yönetimde siyasal amaçlı atamalar yapma imkanı verilmemesi ve kamu görevlilerinin siyasal eylem ve davranışlarına ilişkin kısıtlamalarda bulunulması şeklinde uygulamaya yansımaktadır. Siyasal amaçlı atamalarda, belirli bir görev yeri için daha yetenekli ve uygun olduğu düşünülen kimseler varken, siyasal çıkarlar açısından daha yararlı olacağı düşünülen kişilerin üstün tutulması ve tercih edilmesi söz konusu olmaktadır (Tortop, Aykaç v.d., 2007:64).

Bu durum yeterlik ilkesini de zedelemektedir. Esas olan işe mesleki yeterlilikleri itibarıyla en uygun kişinin getirilmesidir. Diğer ilkeler gibi tarafsızlık ilkesinin uygulanması katma değeri artıracak koşulların yaratılmasını sağlayacaktır.

Söz konusu bu ilke bir yandan yönetimin astlarına karşı tutumu olarak ele alınmaktadır. Her tür örgütteki yönetimler, çalışanlarının kullandıkları oy veya sahip oldukları siyasi düşünceler nedeniyle taraf tutmamalıdır (Yüksel, 2004:29).

Hizmetlerin tarafsız bir biçimde görülmesi ile “memur güvencesi” arasında da sıkı bir bağ olduğu unutulmamalıdır.

2.3.6. Güvence İlkesi

Kendini kamu yararı için meydana getirilmiş kamu hizmetlerine adanmış kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar; yani ağır bir kusur ya da suç işlemekçe işini ve memurluk statüsüne bağlı diğer haklarını

yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Amaç memura güvence sağlayarak kamu hizmetini korumaktır (Canman, 1995:33).

Özel sektörde ise İş Kanunu haklı bir neden bulunmazken işten ancak belli bir süre önceden haber vermek ve kıdem tazminatını ödeyerek çıkartmayı mümkün kılmaktadır.

Kişiye yönelik kariyer sistemini tanımlarken mesleki güvenceden bahsedilmiştir. Böyle bir sistemde memur, her türlü tehlikelere karşı korunmuş bir statünün içindedir. Güvencelerle korunmuş kariyer sisteminin en büyük tehlikesi, giderek kapalı bir sistem haline dönüşmesidir.

Bunun da iki önemli sakıncası vardır. Bunlardan biri yönetsel etkinliğin engellenmesi, öteki de bürokratik sistemin siyasal güçle olan ilişkisini zedelemesidir. Yönetsel etkinliğin engellenmesi, güvence sisteminin yetersizliklerini koruyan, sorumluluk ve girişkenlik duygularını azaltan ve yeniliklere karşı kapalı bir sistem durumuna dönüşmesi ile ortaya çıkar. Öte yandan güvence sisteminin yozlaşması, kendi kendini yönetmeye eğilimli, kendi kurallarını kendisi koyan, başkalarını kendi işine karıştırmayan ve kendi dışındaki güçlere her an karşı koymaya hazır bir bürokrasi yaratabilir. Böyle bir bürokrasi, kendi geleneklerine, değer yargılarına karşı duyarsız, isteksiz ve ilgisiz davranabilir. İstekle ve iyi niyetle uygulanmayan bir politika kararından ise iyi sonuç beklenmez. Bu durum, demokratik rejim için bir tehlike teşkil edebilir (Tutum, 1979:40-41).

Etkin ve verimli çalışmayan personelin öncelikle tespit edilmesi ardından da ayıklanmasını mümkün kılacak sistemlerin geliştirilmesi bir zorunluluktur. Aksi halde bir anlamda grup faaliyeti olan çalışma yaşamı, bu tür personelin ayıklanamamasından o personelin tek başına verdiği olumsuzluktan daha fazla olumsuzlukla karşı karşıya kalacaktır.

3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL İSTİHDAMI, REJİMİ ve SINIFLANDIRMASI

3.1. Türk Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi işbirliğine dayanan insan çabalarının büyük ölçüde ussalık gerektiren bir türüdür. Bu görünümüyle kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olmaktadır. Burada örgüt anatomiyi, yönetim fizyolojiyi gösterir. Başka deyişle örgüt yapısı, yönetim işlevselliği anlatmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1984:5).

Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi devletin örgütsel yanını yansıtır. Her devlet normlarla belirlenen amaçları ile toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla çeşitli örgütlenmelere gitmektedir. Bu örgütlerde çalışan insan kaynağının faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için yönetim faaliyetlerine, personel yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetimin önemini Balta şu şekilde ifade etmektedir: “Hukuki yönden yasama ve yargı, idareye üstün görünürler. Bununla beraber, idare, devlet ve toplum düzeninin temel unsurudur. Bu düzenin varlığı ve devamı en başta idarenin kesintisiz işlemesine bağlıdır. Yasama organı bir süre bulunmayabilir. Yargı mercileri bir süre işlemeyebilir. Hatta hükümet bir süre aksayabilir. İdare işlediği sürece Devlet ve toplum düzeni yine de az çok devam eder. İdare durursa, işte o zaman, toplum düzeninden eser kalmaz, anarşi olur“(Balta, 1970:19).

Türkiye’de güçlü bir devlet yönetim geleneğinin bulunduğu bilinmektedir. Türkler tarihte 16 imparatorluk, 41 Devlet, 33 Beylik, 4 Atabeylik, 17 Hanlık ve 11 Cumhuriyet kurmuştur. Bu devletlerin tamamı, aşırı merkeziyetçiliğe dayanan bir yönetim felsefesini yansıtmaktadır. Kurulan

bu devletlerin tamamında asker-sivil bürokrasinin ittifak içinde olduğu görülmektedir (Aykaç, Durgun ve Yayman, 2003:55).

Dünyadaki ekonomik, sosyal, teknolojik, bilimsel gelişmelerin ülkemizde var olan devlet anlayışını ve ona bağlı olarak kamu yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir. Bununla birlikte kamu yönetimimiz yapısal ve davranışsal özellikleri ülkemizin çok gerilere giden bir tarihsel kültür mirasından kaynaklanmaktadır. Cumhuriyet dönemi selefi olan ve dilleri, dinleri, adet, gelenek ve geçmişleri tamamen farklı insanları yüzyıllarca yönetmiş Osmanlı İmparatorluğu'nun devlet teşkilatını büyük ölçüde devralmıştır.

Bütün yönetim sistemleri, ülkelerin tarihsel birikimlerinin bir yansıması olduğundan personel yönetiminin ülkemizdeki gelişimi, Osmanlı İmparatorluğu'nda yer alan kamu personelinin ve sisteminin devralınmasına dayanması da son derece normaldir. Bu nedenle Türk kamu personel yönetimi eski ve yeni birçok unsuru bünyesinde bulundurmaktadır.

Cumhuriyet idaresinin Osmanlı İmparatorluğu'ndan devraldığı personel rejimi ve yönetim anlayışı ana hatlarıyla şu şekilde tarif edilebilir (Adal, 1968:39-41):

- İmparatorluğun personel rejimi esasen, belirli okullardan mezuniyeti müteakip atama yapılan mesleklere dayanan fakat teminatını kaybeden "kariyer sistemi" özelliğini taşıyordu.

- Memurlar, kanun, tüzük ve kararnamelerde düzenlenen bir "statü rejimi" içinde çalışıyordu. Her hizmet ayrı statülerde ifa edildiğinden toplu ve ahenkli bir sınıflandırma sistemi mevcut değildi. Memur devlete değil, padişaha ve halifeye sadakatle bağlıydı. Görevde yükselmelerde kıdem esastı.

- Hizmete almada “liyakat sistemi” benimsenmemiştir. Meşrutiyet’ten sonra siyasi partiler rejimi kayırma usulünü ve partizanlığı artırmıştır. Memuriyete girişte ayrışma sınavları rejimi yerine, bazı basit görevler için sınırlı bir ehliyet imtihanı yöntemi uygulanıyordu. Bu sınavlarda merkezi bir sistematikten uzak, düzensiz ve kontrolsüzdü.

- Memurların emeklilik hakkı vardı. Memurlar ticaret veya sanatla meşgul olamazlardı, siyasetle uğraşmaları yasaktı ve işledikleri suçlardan ötürü özel bir yargılama sürecine tabidirler. Memurların sendika kurma ve grev hakkı bulunmuyordu.

- Memurluk güvencesi mevcut değildi. Açıkta kalmak korkusu devlet memuru için kabustu. “Kadro Tenkisi” adı altında toplu işten çıkarmalar vaki idi.

Günümüzde kamu yönetimi disiplini, öngörülenlerin ötesinde gelişmiş ve daha karmaşık bir nitelik kazanmıştır. Özellikle siyasal ve toplumsal alanda yaşanan gelişmeler yönetimlerin yapısal sorunlar yaşamasına neden olurken, mevcut yönetim pratiğinin yetersiz kaldığı şeklinde eleştiriler yöneltilmeye başlanmıştır. Günümüzde yoğun şekilde yeni bir doğuştan, yeni zamanlardan, yeni gerçeklerden ve yeni bir anlayıştan bahsedilmektedir (Tortop, Aykaç v.d., 2007:500).

Bu süreç sonunda, devletin büyüklüğü ve rolü, kamu hizmetlerinin niteliği, kamu tercihi, kamusal alan, örgüt yapısı ve hukuksal rasyonellik terimlerinin yeniden tanımlanması gerektiği öne sürülmektedir. Bu bağlamda kamu kesiminin özel sektörü örnek alarak daha az mali ve insan kaynağıyla daha etkin ve verimli çalışması gerektiği dile getirilmektedir. Bu doğrultuda kamu personelinin yetenek ve becerilerinin artırılması yanında kamu personel sisteminin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınarak saydam, güvenilir ve çağdaş bir yapıya kavuşturulmasının kamu yönetiminin yeniden

yapılandırılması çalışmalarında önemli bir basamak olacağı belirtilmektedir (Şaylan, 2000:11).

Serbest pazar anlayışının hakim olduğu günümüz küresel dünya düzeninin kamu sektörü açısından yansımaları ana hatları itibariyle kamunun küçültülmesi ve işletmeselleştirilmesi yani "kürek çeken değil, dümen tutan devlet" sloganları şeklinde özetlenebilir.

Kamunun işletmeselleştirilmesine bağlamında ortaya çıkan uygulamalar ise; merkeziyetçilik – yetki devri, yetki geçirimi, amaçlara ve sonuçlara göre yönetim/denetim, yatay/yalın örgüt yapılanmaları, kalite çemberleri, bireysel ve grup düzeyinde performans değerlendirme, ücret farklılaştırma – rekabet, iş güvencesinin tehdidi – içsel esneklik olarak belirtilebilir (Aksoy, 2001:4-5).

Bu çerçevede Avrupa'da devleti biçimlendiren faktörlerin kamu yönetimlerine nasıl yansıdığını Tutum, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma" isimli makalesinde; ulusal kamu yönetimlerinin büyüklüğünde, kapsamında, kullandığı kaynaklarda ve etkileme araçlarında daralma, kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde aşınma, kamu yönetiminde "işletme yöneticiliği" anlayışının ön plana çıkarılması ve kamu yönetimini demokratikleştirme olarak belirtmektedir (Aykaç, Durgun ve Yayman, 2003:444-450).

Bahse konu makalede bazı noktalar Avrupa'dan örneklerle açıklanmıştır (Aykaç, Durgun ve Yayman, 2003:444-450):

- Memur sayısını azaltmak ya da belli düzeyde tutmak için emekliye ayrılan her iki kişiye karşılık bir memur alma (Yunanistan, 1992) gibi çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

- Kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde aşınma, memurluğun klasik unsurları olan "süreklilik", "tarafsızlık", "güvence" "tam zamanlılık", "eşit pozisyonlar için eşit ücret", ve "kamu-özel sektör ayrımı" gibi ilkelerde yer yer aşınmalar dikkati çekmektedir. Bazı ülkelerde kısa süreli sözleşmelerle memur istihdamı yaygınlık kazanmıştır. (Fransa'da 1981-91 arasında bu şekilde istihdam edilenlerin sayısı 150.000'i bulmuştur). Klasik memur güvencesi önemli ölçüde zorlanmaktadır. Hizmet fazlası personelin ya da belli bir başarı standardının altında kalan görevlilerin hizmetle ilişkilerinin kesilmesi eskisine oranla daha kolay gerçekleştirilmektedir.

- Birçok ülkede iş başarısına dayalı ücret ödeme sistemleri uygulanmaya konulmuştur (İngiltere, İsveç, İspanya, Portekiz, Yunanistan, Danimarka ve Hollanda).

Bu dönemde yeni bir kamu hizmeti anlayışına "işletmeci rasyonelliği" de denilebilir. Bu anlayış, "ekonomi", "etkinlik" ve "verimlilik" değerlerine dayanmaktadır. Bu konuda esas alınan örnek özel kesimdir. Özel kesim, hem taklit edilmesi gereken bir model, hem de hizmet sunumunda etkin ve verimli bir araç olarak ön plana çıkarılmaktadır. Etkinlik ve verimlilik arayışı kamu yönetiminde yeni kurumsal düzenlemeleri teşvik etmektedir. Bakanlıkların sayısının azaltılması, hizmetlerin birimler arasında ussal bir biçimde dağıtılması, yeni bazı hizmet alanları için yeni bakanlıklar (çevre, kadın sorunları ve idare reform) kurulması, Avrupa düzeyinde düzenleyici veya eşgüdümleyici ya da denetleyici yeni örgütlerin oluşturulması ve idari reform çalışmalarını yönlendirme ve izleme birimlerinin (Belçika'da modernizasyon birimi, İspanya'da kamu hizmetleri genel teftiş birimi, Almanya'da merkezi prodüktivite observatuvarı, Hollanda'da idari reform devlet komiserliği ve İngiltere'de verimlilik birimi) kuruluşu gibi örnekler gösterilebilir.

Gerek Türk kamu yönetimi sisteminin dayandığı yapısal ve davranışsal ilkelerin tam olarak uygulanamaması ve bazı ilkelerin geçerliliklerini yitirmeleri

gerekse de Tutum'un belirttiği nedenlerle kamu yönetimimizin sarmalayan, onun etkinliğini azaltan bir takım sorunlar bulunmaktadır.

Kamu yönetimi ülkenin gereksinme duyduğu tüm öteki reformların aracıdır. Bir bakıma diğer reformların motor gücüdür. Yönetim cihazı yetkinleştirilmedikçe öteki reformların gerçekleşme şansı hemen hemen yoktur. Bu nedenle yönetim reformuna "reformların anası" gözüyle bakılmalıdır (Aykaç, Durgun ve Yayman, 2003:455). Yönetim unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi biçimde kullanılması anlamına gelen yönetim, kalkınmanın daha ucuz ve daha çabuk sağlanmasında önemli bir etkindir (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1999:20).

Ülkemiz kamu yönetiminin yeterince etkin ve verimli biçimde işlemediği politikacılardan, bürokratlara, kamu çalışanlarından vatandaşa kadar hemen hemen herkesin üzerinde mutabık olduğu bir konudur. Yukarıda da belirtildiği üzere kamu yönetimimizin yeniden yapılanmasını gerektiren ihtiyaçlar ortadadır.

Değişim baskıları ile yönetim sistemi arasındaki ilişkiler irdelenirken devlet sistemi bir bütün olarak masaya yatırılmalıdır. En başta devletin rolü ve işlevi ve ona bağlı olarak yönetsel faaliyetlerin alanı ve o alan içinde bürokrasinin konumu kısaca kamu hizmetleri ve personel yönetimi bütün unsurları ile yeniden sorgulanmalıdır. Bu, kuşkusuz çok ciddi bir envanter çalışmasını gerektirir (Aykaç, Durgun ve Yayman, 2003:456- 457).

Değişim genellikle bir yönüyle içinde direnci de barındıran bir kavramdır, çünkü mevcut işleyişle birtakım çıkarları bulunanlar bunları kaybedebilir. Küresel dünyada değişimin belli bir noktadan sonra kaçınılmaz olmaktadır. Maalesef ülkemiz 1839 Gülhane Hattı Hümayunu ile halen devam eden Avrupa Birliğine giriş sürecinde birtakım değişiklikler dayatılmaktadır. Önemli olan "çağ" birtakım hususları dayatmadan, onların farkına varıp onları ulusal çıkarlarımız doğrultusunda yönetebilmektir.

Günümüz şartları Türk kamu yönetimini daha çok “esneklik”, “hesap verebilirlik” “yetki devri”, “etkinlik ve verimlilik”, “ölçme ve değerlendirme” ve “uzmanlaşma” doğrultusunda etkilemekte oldukları söylenebilir.

Kalkınmanın ana araçlarından birisinin etkin düzeyde işleyen ve diğer araçların işlerliğini sağlayan kamu yönetimi olduğu bir gerçektir. Kamu yönetimi ise insan gücü ve yönetim olarak düşünüldüğünde bir yandan yönetim düzeninin rasyonel ve tutarlı oluşu, görev ve yetkilerin dengeli ve açık şekilde belirlenmesi bir yandan da insan gücü kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması ve uygun üretim sahalarına yönltilmesi suretiyle kamu hizmetlerinin etkin ve ekonomik bir biçimde yürütülmesi sağlanmış olur. Bu nedenle bir toplumun ekonomik ve sosyal alanda kalkınmayı gerçekleştirmesinin ve plan ve programlarının hedeflerine ulaşmasının ancak iyi bir kamu yönetimi ile sağlanabileceğini tartışmasız ifade edebiliriz (Ersan, 1974:93).

Kamu yönetimin beşeri yönü olan personel yönetimi, kamu yönetimi disiplini içinde bir alt daldır.

3.2. Kamu Personel Yönetimi Kavramı

Kamu personel yönetimi; sivil, askeri, adli, akademik tüm devlet kurumlarında, devletin yasama - yürütme - yargı organlarının tümünde, yönetimin merkezi - mülki - mahalli tüm kademelerinde, atama işlemiyle bireysel olarak hizmete bağlanan, farklı istihdam türlerinde çalıştırılanları kapsayan kamu istihdam sisteminin bütünüdür (Güler, 2005:51).

Kamu personel yönetimi, devletin üstlendiği görevleri yerine getirecek insan gücünün temini ve bu kaynaktan en verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini bulmayı ve bunları hayata geçirmeyi amaçlamaktadır.

Etkin, sorumluluk bilincinde ve savurganlığa boğulmamış bir yönetim sistemi bütün dünyada ortak bir özlem olmuştur. Böyle bir yönetim sistemini oluşturmaın ön koşulu, kamu hizmetlerine en yeterli elemanları almak ve bunlardan en verimli bir biçimde yararlanmaktır. Siyasal rejimleri ne olursa olsun tüm ülkelerde ortak sorun, etkili ve verimli bir yönetim sistemi yaratmaktır. Bu gerçeği belirtmek isteyen bir yazar, şöyle demektedir: "İyi bir yönetim düzeni, anayasa, hükümet biçimi ya da yasaların kusursuzluğu ve iyiliğinden çok devlet kadrolarını dolduran personelin niteliğine ve başarı derecesine bağlıdır. Bir yönetim biçiminin diğer bir yönetim biçiminden daha iyi olmasını sağlayan başlıca etmen, birinde ötekine oranla yeterli elemanların kamu görevlerine getirilmesi olanağının daha çok bulunmasıdır" (Tutum, 1979:11).

Personel yönetiminin, biri dar diğeri geniş olmak üzere iki anlamı üzerinde durulmaktadır. Dar anlamda personel yönetimi, personel teknikleri diyebileceğimiz işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükselme gibi konularla ilgili beceri, bilgi ve teknikleri belirtirken geniş anlamda ise hizmete ilişkin devletin, işveren ve düzenleyici olarak rolü, liyakat, uzmanlaşma gibi farklı konuları içermektedir. Türkiye'deki sürece baktığımızda kamu personel yönetiminin daha çok dar anlamıyla, kamu çalışanların özlük haklarını düzenleyen ve takip eden bir bilim dalı şeklinde algılanmıştır. Bu bakış kamu personel yönetimine dar, teknik ve fonksiyonalist bir anlayışın hakim olmasına neden olduğu görülmektedir (Tortop, Aykaç v.d., 2007:501-502).

Kamu personeli devletin vatandaşları ile iletişimini sağlayan, onlara sunduğu hizmetleri ulaştıran ve onu temsil eden sinir uçları olan kamu görevlilerinin durumu bir anlamda kamu hizmetlerinin kalitesini ve beğenisini belirleyen özne konumundadır. Böylesine hayati bir misyonu ve işlevi bulunan kamu personeli günümüz örgütlerinin en önemli sermayesi konumundadır (Tutum, 1990:31).

Bir kamu görevini meslek olarak edinmiş, gelirini devlet bütçesinden elde eden, bir teşkilattaki hiyerarşik yapı içerisinde belirlenmiş yerine bağımlı olarak, çalışan kimseler “Kamu Personeli” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, kamu personelinin temelini, idareye statü rejimiyle bağlanmış “memurlar” ve diğer (akademik, adli, askeri) ”kamu görevlileri” oluştururken, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler de kamu personelinin ikinci halkasını teşkil etmektedir (Albayrak, 2006:21).

Anayasanın 128. maddesinde belirtildiği üzere kamu personeli devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten insan kaynağıdır.

3.3. Kamu Personelinin İstihdam Biçimleri

Kamu istihdamı, kamu hizmetlerini görmek üzere, bir kamu kurum ve kuruluşunda belli bir ücretle, belirlenmiş bir kadro ya da pozisyonda çalıştırılan kişilerin toplamıdır. Bu kişilerin hangi statülerde istihdam edilebilecekleri yasada belirlenmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesi, kamu hizmetlerinin; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürüleceği hükmünü amirdir.

3.3.1. Memurlar

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesine göre, “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır”. Ayrıca “Tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.”

Ana çerçevesini 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun çizdiği memurluk, çalışma koşullarının idare tarafından tek taraflı olarak belirlenmesi sebebi ile statü hukukuna tabidir.

3.3.2. Sözleşmeli Personel

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesinde yapılan tanıma göre, "Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri"dir.

3.3.3. Geçici Personel

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesinde yapılan tanıma göre, 'Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimseler' geçici personeldir. Memur ve sözleşmeli personel gibi bunlar da statü hukukuna tabidirler. Tıpkı sözleşmeli personel gibi geçici personelle ilgili düzenlemeler bakanlar kurulu kararnamesi ile yapılır.

3.3.4. İşçiler

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesinde yapılan tanıma göre, "(A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş

sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde yada orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir”. Bunlar hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz.

İşçiler, 4850 sayılı İş Kanunu'na tabidiler. İlgili Kanun'un 2. maddesine göre 'Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye' işçi denir. Kamu kesiminde işçiler özel kesimde çalışan işçiler gibi iş mevzuatına göre çalıştırılır. İşçiler, statü hukukuna tabi olan memur, sözleşmeli personel ve geçici personelin aksine sözleşme hukukuna tabidirler.

3.4. Esnek Kamu Personel Rejimi

Hızla değişen dünya koşullarına daha da hız veren küreselleşmenin çok büyük ve geriye dönülmez bir ivme yaratması, elektroniğin hızla gelişmesi ve serbest dolaşıma da bağlı olarak bir yandan dünyanın küçülmesi ve küresel köy görünümüne bürünmesi, öte yandan da bu gelişmelerin ticaret temeline dayanarak çok-uluslu şirketlerin dünya ticaretinde ve örgütlenmesinde belirleyici standartlar oluşturmalarına neden olduğu görülmektedir. Piyasa egemenliği temeline dayalı yeni dünya düzeninde ve küçülerek tek standarda doğru gitmekte olan yeni ve çağdaş örgüt, geçmişin yerel ve ulusal örgütlerinden çok farklı bir yarışma-gelişme ortamı içindedir (Gitmez, 2000:14). Özellikle bu yeni dünya düzeninde kamu örgütlerini yakından etkileyen iki kavramın ele alınması faydalı olacaktır.

3.4.1. Temel Kavramlar

3.4.1.1. Özelleştirme

Devletin ekonomideki rolünün minimuma indirilmesi veya tamamen kaldırılması anlamına gelen özelleştirme, piyasanın serbest piyasa koşullarına uygun hale getirilmesi olarak da tanımlanmaktadır.

Özelleştirme kavramının ön plana çıkartılan tanımında; verimsiz, zarar eden kamu varlıklarının özel sektöre devredilerek bu kuruluşların karlı hale getirilmesi ve bunların satışından kazanılan gelirin de ulusal ekonominin canlandırılmasında kullanılması vurgulanmaktadır. Bu satış sayesinde zaten zarar eden kamu varlığından kurtulmakta ayrıca da satıştan kazanılan gelirle de yeni yatırımlar ve yeni istihdam alanları yaratılmaktadır.

Ancak birçok itiraza, uyarıya rağmen sürdürülen özelleştirme faaliyetlerinin sonuçlarının tanımda geçen amaçlardan farklı olduğu yönünde de çeşitli tespitler bulunmaktadır.

Özelleştirme faaliyetleriyle ilgili olarak; satışı yapılan kuruluşların hiç de verimsiz kuruluşlar olmadığı, böyle kuruluşlara zaten alıcı bulunamayacağı, satışı yapılan kuruluşların önce kamu harcaması yapılarak verimliliğin arttırıldığı, kamu birikimleri ve ulusal varlıklarla oluşturulan bu kuruluşların haraç-mezat salt IMF'i ikna için düşük değerlerle elden çıkarıldıkları, kamunun bu yolla önemli bir gelir sağlayamadığı, sağlanan gelirlerin yeni yatırımlarla değerlendirilmesi ve değer yaratması yerine bütçe açıklarını ve hükümetlerin cari/politik açıklarını kapatmakta kullanıldığı, kamu, varlıklarını ve gücünü yitirme sonucu küçülmekte, halkın yönetiminde etkisiz kalmakta iken, uluslararası finans örgütlerinin güçlendiği, ulus devletlerin zorlandığı ve özelleştirilerek verimli duruma getirilecek olan kuruluşlarda verim artırmanın en önemli aracı olarak işgücünün bir bölümünün işsiz bırakılması gibi olumsuz tespitler bulunmaktadır (Gitmez, 2000:22).

Özelleştirme, yani kamunun ekonomik hayattan çekilmesinin farklı yöntem ve teknikleri bulunmaktadır. Genel olarak bunlar; mülkiyet devrini öngören satış yöntemi, bir işletmenin kullanım hakkının belirli bir süre ve ücret karşılığı özel sektöre verildiği leasing (kiralama) yöntemi ile ilgili kamu tüzel kişiliğinin kontrol ve denetiminde olmak üzere bazı hizmetlerin daha etkin ve verimli biçimde yapılabilmesi için belirli bir hizmetin belirli bir süre ve ücret karşılığı yarışma ile özel teşebbüse bırakıldığı ihale yöntemidir.

Ülkemizde özelleştirme uygulamaları açısından, serbest piyasa ekonomisinin gelişimi için devlet işletmelerinin de günün ekonomik kurallarına göre işleyişinin sağlanacağı ve etkin bir rekabetin sağlanması için tekellerden vazgeçileceğinin belirtildiği 24 Ocak 1980 kararları çok önemli bir milat olmuştur. Anavatan partisinin 1983 genel seçimlerinde iktidara gelmesi ve “24.11.1994 tarih ve 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik yapılmasına dair Kanun” diğ er bir ifadeyle 4046 sayılı Özelleştirme Kanunu ile ülkemizde özelleştirme uygulamalarına ağırlık verildiği belirtilebilir.

3.4.1.2. Serbestleştirme (Deregulasyon)

Ulusal ekonomilerin ve sistemin istenilen yönde değiştirilmesi, ulus devletlerin denetiminin azaltılması ve piyasanın liberalizasyonun sağlanması amacını güden serbestleştirme, devletlerin serbest pazara müdahalesini ortadan kaldırma, sermayenin önünü açma ve sermaye hareketlerini özendirme önlemlerini içeren yasaların küresel yayılmaya uygun duruma getirilmesini amaçlamaktadır.

Deregulasyon, devletin karar alanını daraltan regülasyonların, azaltılması veya kaldırılması, kamu kudretinin özel sektöre ve sermayeye devredilmesi yönünde yapılan yasal düzenlemelerdir.

Ulus-devletin özelliği olan korumacı-destekleyici, düzenleyici ve denetleyici işlevler her ülkenin anayasa ve yasalarında, yönetmelik ve tüzüklerinde kesin bir dille belirlenmiştir. Bu yasal çerçeve, hem ulusal ekonomiyi koruma ve düzenlemede, hem kamu ile özel kişi ve kuruluşlar arasındaki hak ve görevleri açıklama ve düzenlemede, hem ülke insanlarının yaşama ve sosyal refah haklarını koruyarak düzeni sağlamada, hem de sınır ötesi kuruluş ve kişilerin ülke içindeki ekonomik sosyal hak ve etkinliklerini düzenlemede belirleyicidir. Ancak, ulus devlet anlayışına yasal çerçeve oluşturan bu yasal düzenlemelerin, sermaye odaklı serbest piyasa koşulları için uygun olmayacağı, bir yandan özelleştirme ile ilgili kamuyu koruyucu yasal koşullar ve kurumların, öte yandan yabancı sermayenin serbest dolaşımını sınırlayan yasal engellerin varlığı tam serbest ve sınır tanımaz küreselleşme uygulamalarına engel oluşturmaktadır. Kredi ve yatırımları ile küresel bütünleşmeyi yerleştirme amaçlı Dünya Bankası ve IMF, ülkelerin küreselleşme koşullarına tam geçmelerini sağlayıcı yasal düzenlemelerin yapılması işlevini Dünya Ticaret Örgütü'ne vererek, küresel dünya sisteminin pekişmesini sağlamaktadır (Gitmez, 2000:23).

Serbest piyasa ekonomisine geçiş çerçevesinde, iktisadi faaliyetleri kamunun koyduğu kuralların kısıtlayıcı etkisinden kurtarmak amacıyla hukuksal düzenlemelerin minimize edilmesi veya ortadan kaldırılmasını hedefleyen serbestleştirme kavramı ile özelleştirme kavramının kamu sistemine yansması aşağıda ele alınmıştır.

3.4.2. Esnek Kamu Personel Rejimi İstihdam Biçimleri

1980'den askeri rejim ve sonrasındaki dönemde öncelikle memurluk rejimi küçültme ve rejimin iç mekanizmalarını esneklik yönünde parçalama sürecini içermiştir. Sözleşmeli personel statüsü memurluk rejimine alternatif olarak genişlemeye başlamış, eş zamanlı olarak KİT'lerde bir yandan özelleştirme ile KİT personel rejiminde aşınma başlamış, diğer yandan da

KİT’lerde memurluk rejimi tasfiye edilmeye, bütünüyle sözleşmeli personel-işçi çalıştırmaya doğru değişme başlamıştır (Aslan, 2005:306).

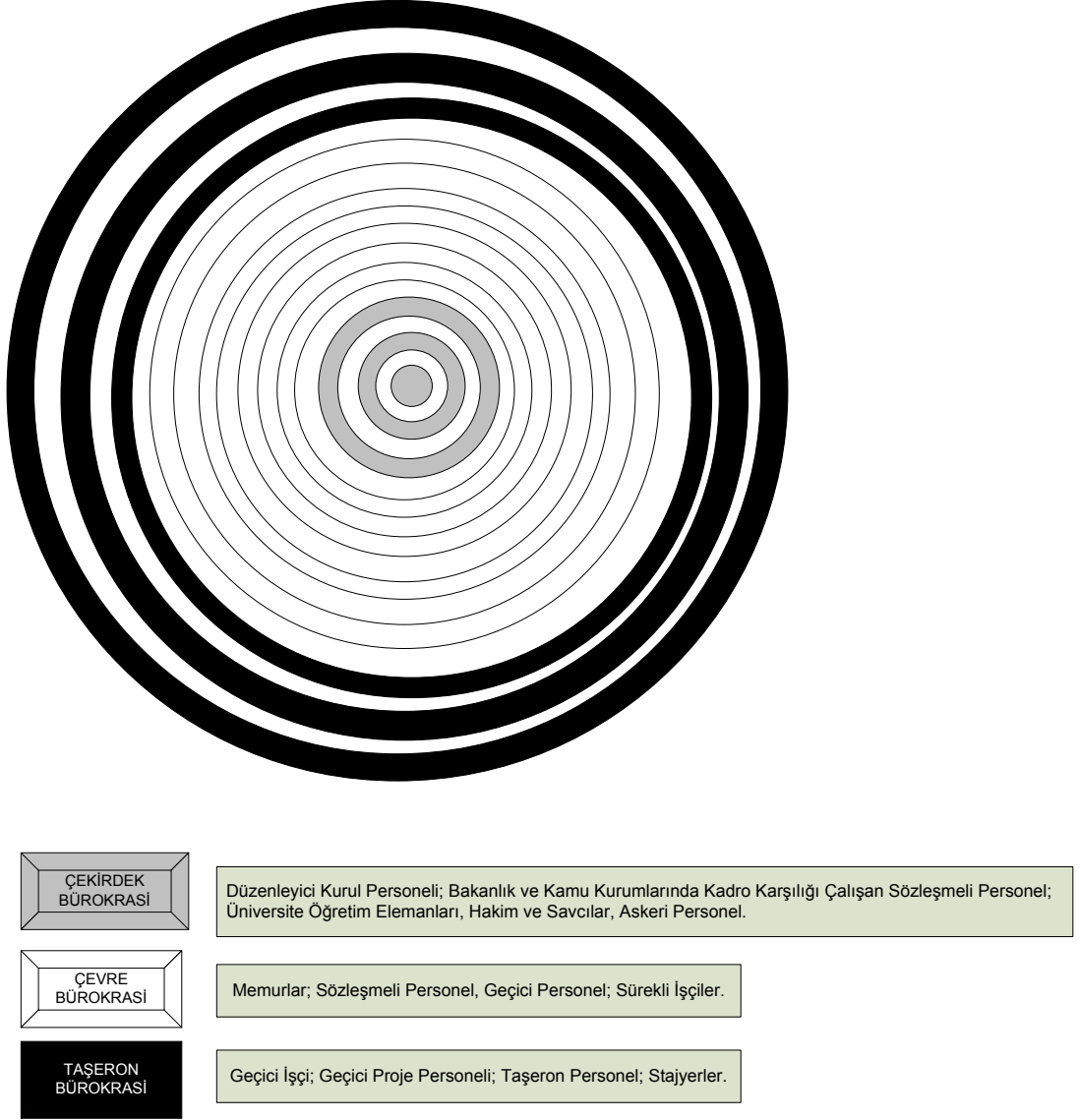
1980’den sonra egemen olan serbest piyasa koşullarına uygun hareket etme anlayışı, kamu yönetim sistemi ve beraberinde kamu personel rejimini de önemli ölçüde etkilemiştir. Bu dönemde göze çarpan en önemli özellik, kamu personel rejiminin dayanağı olan “statü hukuku” alanının daraltılması, istihdam biçiminde esnek bir yapıya doğru geçilmiş olmasıdır. Bu dönemde “bir yandan memurluk statüsü erirken, diğer yandan da taşeronlaşmayla, metalaşma ve değer ilişkisi kamu personel rejimine içkinleşmektedir (Aslan, 2005:310).

Sözleşmeli personel statüsü, 1980’den itibaren kamuda memurluk statüsünü çözme ve aynı zamanda esnek kamu personel rejiminin ana istihdam biçimi, 1980’e kadar genel olarak 657 sayılı Kanunun 4/B hükmü ve 1978 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde yürürken, 1980 sonrasında kamu personel rejimi içerisinde birden fazla alt istihdam biçimine sahip olmuştur. Böylece sözleşmeli personel, 657’de tanımlanan sınırlı, istisnai bir istihdam kategorisi olmanın ötesine geçerek, “sürekli”, çok türlü bir istihdam biçimi olmuştur.

Sözleşmeli personel türü olarak beş türe ulaşmıştır. Bu türler; 657/4-B ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına göre; örgüt yasalarına göre kadro karşılığı sözleşmeyle; örgüt yasalarına göre sözleşmeyle; 4924 sayılı Sözleşmeli Sağlık Personeli Yasası’na göre ve 399 Sayılı KHK çerçevesinde KİT’lerde sözleşmeli personel istihdamıdır (Aslan, 2005:316-317).

Türkiye’de ortaya çıkan esnek kamu personel rejimi; çekirdek, çevre ve taşeron olmak üzere üç uğrakta izlenebilir. Şekildeki kısaltmalar çekirdekten çevreye doğru şöyledir;

Tablo 4 : Türkiye’de Esnek Kamu Personel Rejimi (Aslan, 2005:317)



3.4.2.1. Örgüt Yasasına Göre Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel İstihdamı

Kadro karşılığı sözleşmeli personelin statüsünün, 657 sayılı kanun ve 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında KHK çerçevesinde ihdas edilmiş bir “memur” kadrosuna sahip olması nedeniyle güvenceli olduğunu, idare ile akit imzaladığından dolayı da sözleşmeli olduğunu ifade edebiliriz.

Kadro karşılığı sözleşmeli personel, diğer sözleşmeli personele ait istihdam biçimleri arasında en yüksek güvenceye sahip olan statüdür. Bu güvenceli-sözleşmeli istihdam biçimi, Başbakanlık bağlı-İlgili kuruluşlarında ve bazı düzenleyici kurullarda, üst düzey yöneticilerin ve kariyer uzmanlarının istihdam biçimidir. 1980’lerde aşınan 657 rejiminin maaş düzeninden bir kaçıdır. Bürokrasinin en üst düzey “ayrıcalıklı” kesimi, yüksek ücretlerle diğer sözleşmeli personel statülerinden daha güvenceli ve gelir olarak memurlardan daha yüksek maaşla istihdam edilmektedir. Toplam olarak 10 bin kişiye yaklaşan bu “mutlu azınlık” geriye kalan 2.5 milyon kamu görevlisinden çok yüksek maaşlarla görev yapmaktadır (Aslan, 2005:347).

3.4.2.2. Örgüt Yasasına Göre Sözleşmeli Personel İstihdamı: Düzenleyici Kurumlar

Sözleşmeli personel istihdamının bir başka şekli de, kamu kurumlarının örgüt yasalarına dayanarak 657 ve diğer mevzuattaki sözleşmeli personele ilişkin hükümlere bağlı olmaksızın personel çalıştırılmasıdır. Bu tür istihdam düzenleyici kurullarda ortaya çıkmıştır. Memurluk rejimi tamamen tasfiye edilmiş, kurumların ana istihdam kategorisi sözleşmelilik olmuştur. Diğer yandan yaratılan personel rejimi, merkezi personel rejiminden koparak, her kurumun kendine özgü kamu personel düzeni ortaya çıkmış; düzenin asli süreçleri bütünüyle merkezden özerkleşmiştir. Genel rejimden uzaklaşma ve özerkleşme, esnek kamu personel rejiminin temel ögesi olan ademi merkezileşmeyi ortaya çıkarmıştır (Aslan, 2005:349).

Düzenleyici ve denetleyici kurumların personel rejimi kişisel sözleşmeler, yönetmelik ve yönerge gibi mevzuatsal düzenlemeler ile meslek ilkelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle düzenleyici ve denetleyici kurumlar arasında da maaş düzeninin belirlenmesinden (Rekabet Kurumu, Kamu İhale Kurumu), istihdam biçimlerine (Şeker Kurulu’nda bütün görevliler 1475 sayılı

İş Kanunu hükümlerine göre istihdam edilir) kadar farklılıklar içermektedir. Ancak farklılıklara rağmen temelde düzenleyici ve denetleyici kurumlar; sözleşmeliliğin esas olduğu, ayrıcalıklı yüksek mali haklar ile esnek bir personel rejimi ve örgüt yapısının olduğu kamu kurumlarıdır.

Bazı düzenleyici ve denetleyici kurumlar kendi personel düzenlemeleriyle 657 sayılı Kanun arasında bağ kurmuştur. 657 sayılı Kanun hükümleri memurluk statüsü için geçerlidir, sözleşmeli personel (ve diğer statüler) için uygulanmaz. Ancak düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sözleşmeli personel için yapılan düzenlemelerde “kurum personeli ücret ve mali haklar dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabidir” ifadesiyle sözleşmeli personel memurluk hükümlerine bağlı kılınmıştır (Aslan, 2005:352-353).

Aşağıda bazı düzenleyici ve denetleyici kurumların hukuksal yapılarıyla ilgili örnekler verilmiştir.

EPDK, kanun ile öngörülen görevleri yerine getirmek üzere kurulan, idari ve mali özerkliğe sahip bir kamu tüzel kişisidir. Kurumun merkezi Ankara'dadır. Kurumun ilişkili olduğu Bakanlık, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığıdır. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu asli ve sürekli hizmetlerinde görevlendirilen personeli ücret ve mali haklar dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabidir (<http://www.epdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 11.12.2008).

Sermaye Piyasası Kurulu, yetkilerini kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak kullanan, idari ve mali özerkliğe sahip düzenleyici bir kamu kurumudur (<http://www.spk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

Rekabet Kurumu, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ve diğer kanunlarda öngörülen görevleri yerine getirmek üzere Kanunla kurulmuş, yetkilerini kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak kullanan, idari

ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişisidir (<http://www.rekabet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

Yeni dünya düzeninin, düzenleyici kurumlarda örneğinde incelediğimiz sözleşmeli istihdam biçimini bütün devlet örgütlerine doğru yaygınlaştırma çabası içinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3.4.2.3. Sağlık Bakanlığı'nda Memurluk Statüsünün Sözleşmeli Personel Eliyle Çözülmesi

10.07.2003 tarihinde kabul edilen 4924 sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile; eleman temininde güçlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesini temin etmek üzere, Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşları tarafından hizmet akdi ile sözleşmeli olarak istihdam edilecek ve işçi sayılmayan sağlık personelinin hizmet şartlarını, niteliklerini, işe alınma ve işine son verilme hallerini, görev ve yetkilerini, hak, yükümlülük ve sorumluluklarını, ücret ve diğer ödemeleri ile özlük işlerini düzenlemek amaçlanmıştır.

Kanunla, 657 sayılı Kanunun 36. maddesinin “Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri” başlıklı bendine “bu sınıfa dahil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetler, lüzumu halinde bedeli döner sermaye gelirlerinden ödenmek kaydıyla, Bakanlıkça tespit edilecek esas ve usullere göre hizmet satın alınması yoluyla gördürülebilir.” (md. 11) fıkrası eklenmek suretiyle, Sağlık Bakanlığının asli ve sürekli hizmetlerinin, “statü hukuku” dışındaki taşeron firmaların personeline hizmet alımı yoluyla gördürülmesinin yasal zemini oluşturulmuştur. Sağlık hizmetlerinin satın alma yoluyla nasıl yerine getirileceğine ilişkin süreç ikincil mevzuatla (“Sağlık ve Yardımcı Sağlık Personeli Tarafından Yerine Getirilmesi Gereken Hizmetlerin Satın Alma Yoluyla Gördürülmesine İlişkin Esas ve Usuller”, 05/05/2004

tarihli ve 25453 sayılı Resmi Gazete) belirlenmiştir (Albayrak, 2006: 140). Bu kanun ile bir yandan Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında sözleşmeli personel istihdamı getirilirken, diğer yandan da Sağlık ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı'nda yer alan bütün görevlilerin taşeronlaştırılmasının önü açılmıştır (Aslan, 2005:371).

3.4.2.4. KİT'lerde 399 sayılı KHK Çerçevesinde Sözleşmeli Personel İstihdamı

Kamu personel rejimi içerisinde yer alan bir başka tür sözleşmeli personel istihdamı, KİT'lerde 399 sayılı KHK çerçevesinde sürdürülmektedir. Kamu iktisadi teşebbüslerinde memurluk statüsünün kırılması 1980 sonrası özelleştirme politikalarının bir sonucu olarak 1984 yılında çıkarılan 233 sayılı KHK sonrasında memurlar sözleşmeli personel statüsüne geçirilmiş, Anayasa Mahkemesi'nin asli ve sürekli işlerde sözleşmeli personel çalıştırılmasına ilişkin 1989 yılındaki iptal kararı süreci kesmekle birlikte, bu tarihte KİT'lerde geriye kalan memur, sözleşmeli personel statüsüne geçen memurun 10'da 1'i mertebesine düşmüştür (Aslan, 2005:378-379).

399 sayılı KHK'ya tabi Kamu İktisadi Teşebbüslerinde; memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler olmak üzere üç tip istihdam biçimi vardır. Personel rejiminin ana ilkeleri; işin gerektirdiği nitelikleri haiz elemanların işe alınması ve işin gereğine uygun olarak yetiştirilmesi, verimlilik ve karşılık ilkelerine bağlı olarak maliyet bilinci içinde çalıştırılması, çalıştığı kuruluştaki göreve devamını özendirecek bir özlük hakları sisteminin gerçekleştirilmesi, yaratıcılığı, girişimciliği, başarı ve çabasının maddi ve manevi olarak değerlendirilmesinin teşviki olarak belirtilmiştir.

399 sayılı KHK ile oluşturulan KİT'lerde sözleşmelilik statüsü, önce yargı kararlarıyla, daha sonra da pozitif hukuk eliyle statü hukukuna yakınlaşmakla birlikte, sözleşmeli personel tam anlamıyla memur güvencesine sahip değildir (Aslan, 2005:383).

3.4.2.5. Geçici İşçiler

Kamu personel rejiminde ortaya çıkan işçi “statüleri” olarak sürekli ve geçici işçilik, bu istihdam biçimlerinin asıl olarak düzenlemesini yapan, 4857 sayılı İş Kanunun 11. maddesiyle tanımlanan “belirli” ve “belirsiz” süreli iş sözleşmesine denk gelmektedir (Aslan, 2005:385). 1979 Yılı Bütçe Kanununda, “...devamlı işçi kadroları ile 1 Mart 1979 tarihinden itibaren 30 iş gününden fazla süre ile çalıştıracakları diğer işçi pozisyonlarını” cümlesine yer verilerek, kamu kurumlarında 30 iş gününden fazla süre ile çalıştırılan ancak sürekli işçi niteliğinde olmayan istihdam türü yani geçici işçilik statüsü oluşturulmuştur. 1985 Yılı Bütçe Kanununda “Geçici İşçi Kadroları” başlığına yer verilmek suretiyle “geçici işçilik” statüsü kamu personel rejimi literatürüne girmiş bulunmaktadır (Albayrak, 2006:126).

Sürekli işçiler, memur alım koşullarına benzer ve merkezi sınav sistemiyle alınırlar. Dolayısıyla İŞKUR, DPB ve ÖSYM sınav işlemlerini koordineli şekilde yürütür. Ancak bu prosedürler geçici işçi sınıfında hizmete almak için bulunmamaktadır. Dolayısıyla hizmete alma prosedürü çok basittir.

3.4.2.6. Taşeronlaşma

Kamu kurumları, kamu hizmetini yerine getirirken kendi bünyelerinde kadro işgal etmeyen taşeron personelden de yararlanmaktadır. Bu durum esnek personel rejiminin bir yansımasıdır. Taşeronlaşma, yardımcı hizmetleri (örnek olarak temizlik, yemek, ulaşım vb. hizmetleri) tamamen kapsamış, Sağlık Bakanlığı gibi kimi kurumlarda ise asli ve sürekli hizmetlere geçmiştir. KİT ve yerel yönetimlerde ise yaygınlığı daha da artmıştır.

1980’lerin sonunda yemekhane, temizlik gibi yardımcı hizmetlerden başlayan taşeronlaşma, 2000’lerde *de facto* (fili) olarak asli ve sürekli hizmetlere ulaşmış, 2003 yılında 4924 sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve

Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve 2004 yılında TBMM’de kabul edilen 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun ile de bu olgu *de jure* (hukuki) bir nitelik kazanmıştır (Aslan, 2005:392-393). Söz konusu kanun ile bütün kamu kurumları, herhangi bir sınıflandırmaya tabi olmaksızın, bütün hizmetlerini özel sektöre gördürmek yetkisine haiz kılınmak istenmiştir (Albayrak, 2006:140).

Taşeron aracılığı ile işe alma yöntemi kurumlara çok cazip gelmektedir. Personel alımı, çıkarılması kolay olan liyakat dışı faktörlere de açık olan ve statü hukukunu iptal ederek ihale dışında hiçbir formalite gerektirmeyen bu sistem birçok kurum tarafından çok daha cazip bulunmaktadır.

3.5. Memur Hizmetlerinin Sınıflandırılması

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 36 ıncı maddesi, bu kanuna tabi kurumlarda çalıştırılan memurların 10 sınıfa bölmüştür.

3.5.1. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı

Bu Kanunun kapsamına dahil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu Kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel İdare Hizmetleri sınıfını teşkil eder.

3.5.2. Teknik Hizmetler Sınıfı

Bu Kanunun kapsamına giren kurumlarda meslekleriyle ilgili görevleri fiilen ifa eden ve meri hükümlere göre yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar, jeolog, hidrojeolog, hidrolog, jeofizikçi, fizikçi, kimyager, matematikçi, istatistikçi, yöneylemci (Hareket araştırmacısı), matematiksel

iktisatçı, ekonomici ve benzeri ile teknik öğretmen okullarından mezun olup da, öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar, Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi veya bölümlerinden mezun şehir plancısı, yüksek şehir plancısı, yüksek Bölge Plancısı, 3437 ve 9/5/1969 tarih 1177 sayılı Kanunlara göre bütün eksperleri yetiştirilenler ile müskirat ve çay eksperleri, fen memuru, yüksek tekniker, tekniker teknisyen ve emsali teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş bulunanlar, Teknik Hizmetler sınıfını teşkil eder.

3.5.3. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, sağlık hizmetlerinde (Hayvan sağlığı dahil) mesleki eğitim görerek yetişmiş olan tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner hekim gibi memurlar ile bu hizmet sahasında çalışan yüksek öğrenim görmüş fizikoterapist, tıp teknolojü, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, (Fizik tedavi, laboratuvar, eczacı, diş anestezi, röntgen teknisyenleri ve yardımcıları, çevre sağlığı ve toplum sağlığı teknisyeni dahil) sağlık savaş memuru, hayvan sağlık memuru ve benzeri sağlık personelinin kapsar. Bu sınıfa dahil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetler, lüzumu halinde bedeli döner sermaye gelirlerinden ödenmek kaydıyla, Bakanlıkça tespit edilecek esas ve usullere göre hizmet satın alınması yoluyla gördürülebilir.

3.5.4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, bu Kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri ilköğretim müfettişlerini ve yardımcılarını kapsar.

3.5.5. Avukatlık Hizmetleri Sınıfı

Avukatlık hizmetleri sınıfı, Özel kanunlarına göre avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumların yargı mercilerinde temsil yetkisini haiz olan memurları kapsar.

3.5.6. Din Hizmetleri Sınıfı

Din hizmetleri sınıfı, özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dini görev yapan memurları kapsar.

3.5.7. Emniyet Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, özel kanunlarına göre çarşı ve mahalle bekçisi, polis, komiser muavini, komiser, baş komiser emniyet müfettişi, polis müfettişi, emniyet amiri ve emniyet müdürü sıfatını kazanmış emniyet mensubu memurları kapsar.

3.5.8. Yardımcı Hizmetler Sınıfı

Yardımcı hizmetler sınıfı, kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak ve toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek; hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak veya basit iklim rasatlarını yapmak; ilaçlama yapmak veya yaptırmak veya tedavi kurumlarında hastaların ve hastanelerin temizliği ve basit bakımı ile ilgili hizmetleri yapmak veya kurumlarda koruma ve muhafaza hizmetleri gibi ana hizmetlere yardımcı mahiyetteki görevlerde her kurumun özel bünyesine göre ve yine bu mahiyette olmak üzere ihdasına lüzum gördüğü yardımcı hizmetleri ifa ile görevli bulunanlardan 4 üncü maddenin (D) bendinde tanımlananların dışında kalanları kapsar.

Bu sınıfa dahil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkündür.

3.5.9. Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, valiler ve kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olup İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşunda çalışanları ve maiyet memurlarını kapsar.

3.5.10. Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, Milli İstihbarat Teşkilatı kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlardan özel kanunlarında gösterilen veya Başbakanlıkça tespit edilen görevleri ifa edenleri kapsar.

Tablo 5 : 2007 Yılı İtibariyle Hizmet Sınıflarına Göre Memur Dağılımı
(<http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr>, Erişim Tarihi: 11.12.2008)

HİZMET SINIFLARI	SAYISI	YÜZDESİ
Eğitim Öğretim Hizmetleri	587.046	36,42%
Genel İdare Hizmetleri	327.717	20,33%
Sağlık Hizmetleri	243.602	15,11%
Emniyet Hizmetleri	179.434	11,13%
Yardımcı Hizmetler	125.925	7,81%
Din Hizmetleri	75.470	4,68%
Teknik Hizmetler	68.707	4,26%
Avukatlık Hizmetleri	1.937	0,12%
Mülki İdare	1.844	11,00%
Milli İstihbarat	Bilgi Yok	-
TOPLAM	1.611.682	100

3.6. Kamu Personel İstihdam Rakamları

Kamu hizmetlerini görmek üzere, bir kamu kurum ve kuruluşunda belli bir ücretle, belirlenmiş bir kadro ya da pozisyonda çalıştırılan kişilerin toplamı kamu personel istihdam rakamlarını verir.

1927 yılında Türkiye Cumhuriyeti 15 milyonluk nüfusuna Batı tipi bürokratik yönetim aygıtına bağlı çalışan sayısı 100 bin civarında memurla (%0,7) hizmet vermektedir. Bu yalnızca büro memurlarını değil, temel toplumsal hizmetleri görmekle yükümlü öğretmenleri, hekimleri, yargıçları, vergi memurlarını, teknik elemanları içeren bir hizmet aygıtıdır. 2005 yılı itibariyle toplam memur sayısı 67 milyonluk nüfus kitlesi için 2 milyona (%3), toplam kamu görevlisi sayısı ise 2,5 milyona (%3,2) ulaşmıştır (Güler, 2005:105).

Tablo 6 : 2000 Yılı İtibariyle Ülkeler Bazında Memur Sayısı Ve Nüfusa Oranı (<http://www.ntvmsnbc.com>, Erişim Tarihi: 14.12.2008)

ÜLKELER	MEMUR SAYISI	NÜFUSA ORANI
Avusturya	441.560	5,44
Kanada	2.548.137	8,15
Çek Cumhuriyeti	715.858	6,96
Finlandiya	536.632	10,4
Fransa	4.819.300	8,18
Almanya	4.364.100	5,27
Yunanistan	270.897	2,56
Macaristan	791.436	7,8
İrlanda	235.326	6,19
İtalya	2.275.946	3,95
Hollanda	828.033	5,2
Yeni Zelanda	205.305	5,37
İspanya	1.552.838	3,88
Türkiye (2000)	2.197.152	3,34
ABD	20.572.000	7,46

2000 yılı itibariyle nüfusu 275 milyon 562 bin 673 olan ABD'de merkezi idarede 2 milyon 777 bin, eyaletlerde 4 milyon 746 bin, belediyeler ve diğer yerel kuruluşlarda da 13 milyon 49 bin olmak üzere toplam 20 milyon 572 bin memur istihdam ediliyor (<http://www.ntvmsnbc.com>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

Memur sayısı Almanya'da da 4 milyon 364 bini aşıyor. Her iki ülkede de memurların nüfusa oranı, Türkiye'nin oldukça üzerinde seyrediyor. Bu oranlar, "devletin şişkinliği" saptamasının yersiz olduğunu gösteriyor.

OECD verilerine göre, Finlandiya'da her 10, Kanada'da her 12, ABD ve Macaristan'da 13, İrlanda'da 14, Almanya ve Hollanda'da 19, İspanya ve İtalya'da da 25 kişiden biri memur ünvanı taşıyor. Türkiye'de ise her 30 kişiden ancak 1'i memurluk yapıyor (<http://www.ntvmsnbc.com>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

Tablo 7 : Ülkelerin Kamu İstihdam Oranları (<http://www.ntvmsnbc.com>, Erişim Tarihi: 14.12.2008)

ÜLKELER	KAMU İSTİHDAM ORANI	ÜLKELER	KAMU İSTİHDAM ORANI
ŞİLİ	2,5	ALMANYA	15,6
RUSYA	2,9	İTALYA	16,1
JAPONYA	6	HİNDİSTAN	19,4
BREZİLYA	7,9	KANADA	19,6
İSVİÇRE	11,4	GÜNEY AFRİKA	19,6
HOLLANDA	12,1	ÇİN	20,2
ABD	14	FRANSA	24,8
TÜRKİYE	14,2	İSRAİL	29,1
İNGİLTERE	14,4	POLONYA	36,4
İSPANYA	15,2	SLOVENYA	41,9

Başka ülkelerle karşılaştırıldığında, Türkiye’de kamu personeli sayısının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum ülkemizdeki sorunun memur sayısından ziyade niteliğinde, dağılımında ve yönetiminde olduğunu göstermektedir.

3.7. Personel Rejimin Genel Değerlendirilmesi

Günümüz dünyasının içinde bulunduğu ekonomik, bilimsel, teknolojik ve sosyal değişim süreci maalesef zamanında ve yeterince fark edilemediği için bilgi çağında ülkemiz kamu çalışanları ancak “sanayi toplumu”nun yönetim anlayışı olabilecek aynı zamanda ilkeleri de dejenere olmuş bir sistem ile yönetilmeye çalışılmaktadır.

Kamu personel sistemimiz, çağdaş insan kaynakları yönetiminde olması gereken birçok unsurdan yoksundur. Ölçme ve değerlendirme yapılmamaktadır. Kim, neyi, niçin, nasıl, ne verimlilik ve etkinlikte yapıyor, performansı ne, performansının karşılığı ödüllendirme nasıl yapılacak, belli değildir.

Çağdaş bir personel sisteminin taşıması gereken özelliklerden yoksun olan ve birçok önemli sorunu içinde barındıran bir personel sisteminin başarılı olmasını beklemek iyimserlik olacaktır. Mevcut sorunlar, kamu hizmetlerinin kalitesinin azalmasına, örgüt ikliminin kirlenmesine, iş veriminin düşmesine ve yağmacılık sisteminin zaman içinde kurumsallaşmasına neden olmuştur (Tortop, Aykaç,v.d., 2007:504).

Siyasal iktidar değişikliklerinden etkilenmeyecek “profesyonel” bir yönetici sınıfının oluşturulması, bugüne kadar gerçekleştirilememiştir. Bunda, üst kademe yönetici mevkilerine “siyasal yatkınlık” ölçütüne göre atama yapılamak istenmesinin rolü vardır (Canman, 1995:257). Yönetimin uzmanlık gerektiren bir bilim olduğu hep göz ardı edilmiş yönetimden siyasal iktidarın

isteğinin kılıfına uydurulması beklenmiştir. Oysa yönetim küresel dünyada ülkemizi dimdik ayakta tutacak, vatandaşlarımız arasında sinerji yaratarak muasır medeniyetler seviyesine ulaşmamızı sağlayacak en önemli unsurdur.

Ancak, Türkiye özelindeki kamu personel rejiminin sistemi, sistemsizliktir. Kamu yönetim sistemimiz son iki yüzyıldır devam eden bir yeni yapılanma ve değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişim sürecinin bir ayağını kamu personel sorunu oluşturmaktadır. 1949 yılında hazırlanan Neumark raporundan başlayarak günümüze değin yapılan çalışmalarda kamu personeli sorununa ilişkin şu başlıklar üzerinde durulduğu gözlenmektedir (Tortop, Aykaç v.d., 2007:503):

- Mevcut kamu personelinin nitelik olarak yetersiz olduğuna ilişkin inanç ve işe uygun kişiyi bulmada yaşanan sorunlar,

- Çağdaş personel yönetiminin vazgeçilmez öğelerinden olan kariyer ve liyakat ilkelerinin tam olarak uygulanamamasından doğan sorunlar,

- Kamu personelinin ücret yetersizliği ve farklı statüde çalıştırılması bağlamında yaşanan ücret adaletsizliği sorunu,

- Kamu çalışanların denetimine ve sürekli eğitimine ilişkin yaşanan sorunlar,

- Kamu çalışanların örgütlenmelerine dair sorunlar,

- Personel alımına ilişkin sorunlar,

- Kamu personelinin coğrafi dağılımına ilişkin sorunlar,

- Kamu çalışanlarının emeklilik rejiminin düzenlenmesine ilişkin sorunlar,

- Kamu personel sisteminin pratiğine ilişkin bu sorunların yanında, sistemi düzenleyen kamu personeli rejimi yasası da yukarıda sayılan sorunların içinde önemli bir konu başlığını oluşturmaktadır.

Yukarıda sayılan sorunlara ilave olarak Demirkan'ın da belirttiği bürokratik kültürümüz içinde işlerin yerine getirilmesi sırasında sıkça karşılaşılan sosyolojik temelli bir takım açmazlar bulunmaktadır (Tortop, Aykaç v.d., 2007:516):

- Herhangi bir karşılık ödemededen elde etme alışkanlığı,
- Liyakat kültüründen daha çok sadakat kültürüne olan inanç,
- Yöneticilere aşın bağımlılık ve kişisel inisiyatif kullanamama.
- Yöntemsizlik ve analitik düşünememe,
- İşin gerektirdiği vasıfları taşıyamama,
- Nemelazımcılık ve günü kurtarma kaygısı,
- Vizyon eksikliği ve rutin içinde boğulmak.

Anlaşılabacağı üzere bu sorunlar hemen kolayca çözümlenebilecek problemler değildir ama çözülmeyecek, aşılmayacak problemler hiç değildir. Yeter ki ötelemeden, ertelemekten sistemsiz olarak çözüme kararlılığına sahip olalım. Bunu yaparken de dünyanın nerede olduğunu bilelim.

Öngörülen yeni kamu personel sistemi, şu değişiklikleri gündeme getirmiş bulunmaktadır (Güler, 2005:73):

- Örgütsel yapı dikey değil, basık olmalıdır, hiyerarşiyle gelen merkeziyetçilik, yerini yetki devriyle gelen ademi merkeziyetçiliğe bırakmalıdır.

- Kamu hizmeti piyasa esaslarına göre; amaçlara değil sonuçlara odaklı verilmelidir, kamu istihdamı, özel sektör istihdam koşullarına koşut aynı esaslara dayalı olmalıdır.

- Kamu görevlisinin önemi bulunduğu mevkiden değil, işteki bireysel ve kurumsal başarısından gelir. İş güvencesi, değerlendirme, yükselme ve ücretlendirmede aranacak ölçüt personelin performansıdır kamu görevlisi, yönetsel denetim usulüyle değil, mali denetim usulüyle denetlenmelidir.

- Memurluğun yaşam boyu iş güvencesi; kariyer sistemi; mali ve sosyal ayrıcalıkları kaldırılmalıdır, memurların ayrıcalıklı emeklilik sistemi, işçi ve esnaf emeklilik sistemleriyle birleştirilerek kaldırılmalıdır.

- Memurluk sistemi daraltılmalı, kamu kesiminde istihdam esneklik ilkesinin uygulanmasını sağlayacak olan sözleşmelilik esasına dayalı hale getirilmelidir, kamu çalışanı ile özel sektör çalışanı arasındaki ayrılık ortadan kaldırılarak, bunlar piyasa sistemi içinde tek parça olarak yönetilmelidir.

Kamu personel reformu konusunda yapılacak çalışmalar yalnız teknik değişiklikler ile ilgili olmamalı; aynı zamanda yapılacak reformların toplumun devlete güven duyması ve sahip çıkmasını da sağlamalıdır.

Kamu personelinin varlık nedeni, yürütmekle yükümlü olduğu görevin niteliğinde gizlidir. Kamu yönetiminin görevi, siyasal hedefler biçiminde ifade edilen toplumsal ihtiyaçları karşılamaktır. Kamu personelinin varlık nedeni bu siyasal hedefleri gerçekleştirmektir. Siyasal hedefi gerçekleştirmek, toplumda başka hiçbir unsura tanınmamış özel bir gücü, kamu kudretini kullanma gücüne sahip olmak demektir. Kamu yönetimi personeli tarafından alınan her

karar, yapılan her iş ve işlem, kişileri ve toplumu kısmen ya da tümüyle, bugün ya da gelecek itibarıyla etkileme özelliği taşır. Kamu kudretine dayalı, toplum üzerinde doğrudan etkiler yaratan, yalnızca bugünü değil geleceği de yönlendirme gücü taşıyan bu görev alanı, kamu personeline kendine özgü bir "doğa" kazandırır (Güler, 2005:74-75).

Devletin bir istihdam kaynağı olarak görülmesi anlayışının devamı olarak liyakatsiz ve ehliyetsiz kişilerin kamuya alınması sonucu, nitelik bakımından ciddi sorunları bulunan kamu personelinin bir taraftan da küreselleşmenin dayattığı hususlar nedeniyle 3 kıtaya hükmetmiş köklü bir devlet geleneği bulunan ülkemiz de kamu yönetimini zaafa uğratmaktadır.

Memurluğun özel sektör istihdam kuralları içinde eritilmesi devletin toplumsal rol, işlev ve konumunun değiştirilmesi amacına hizmet etmektedir. Memurluk, kamu hizmetini herhangi bir özel çıkar adına değil, farklı çıkarların baskısına karşı kamu yararı için yürütmenin başlıca güvencesidir. Memurluk kurumunun, bir başka deyişle yaşam boyu meslek ve kariyere dayalı liyakat sisteminin daraltılması ya da kaldırılması, gerçekte farklı çıkarlar karşısında devletin-idarenin üstünlüğü ilkesinin uygulanmasına son verilmesi demektir (Güler, 2005:74).

Ulusal birlik ve bütünlükten ödün verilmeden dünyadaki gelişmeler yakından takip edilmeli hatta ona yön veren bir aktör konumuna gelinmelidir. Bunun için de liyakat temelli adil işleyen vatandaş odaklı bir kamu mekanizması şarttır. Nitelikli personeli olmadıktan sonra hiçbir kamu kurum ve kuruluşunun nitelikli kamu hizmeti vermesi beklenemez. Dünyada söz sahibi güçlü bir Türkiye için çağdaş bir kamu personel yönetimi şarttır.

Çağdaş bir personel yönetiminin de en önemli basamaklarından birisi bir sonraki bölümün konusu olan "İnsan kaynağı sağlama ve seçme" faaliyetidir.

Personel yönetimi iş ortamındaki bireyi ve "çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri inceler. Bu, itibarla, personel yönetiminin konusu, yönetimde insan kaynağının en etkili biçimde sağlanmasının, kullanımının (istihdamının) ve geliştirilmesinin ilkelerini, yol ve yöntemlerini araştırmak ve göstermektir. Bu itibarla, yönetim bilimi, ruhbilim, toplumbilim, kültür bilim, toplumsal psikoloji, hukuk, siyaset bilimi, ekonomi, sosyal politika vb. çeşitli bilim dallarının kuramlarından, kavramlarından ve bulgularından yararlanır (Canman, 1995:3).

Personel yönetimi, örgütün insan kaynağının performansının (çalışmasının, ürettiği mal ya da hizmetin) iyileştirilerek, hem örgütsel performansa katkısının hem de örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların (karşılıkların) artırılmasını amaçlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAĞI

SAĞLAMA ve SEÇME FAALİYETLERİ

Siyasal haklardan biri olan kamu hizmetine girme hakkının kullanılışı yönetimde liyakat ilkesiyle ilgilidir. Ülkemizde hizmete alma sisteminin ele alındığı bu bölümde temel olarak kamu kuruluşlarımızdaki personel seçme faaliyetleri; bu konunun 1924 Anayasasından günümüze gelişimi, konunun hukuki çerçevesi ve Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ile norm kadro çalışmaları incelenecektir.

1. İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA ve SEÇME FAALİYETLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Devletin artan görev ve sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi ise ancak iyi işleyen bir kamu personel rejimi ile mümkün olacaktır. Bu sebeple, Cumhuriyetin ilanıyla birlikte ilk ele alınan konulardan biri de mevcut kamu personel rejiminin çağın ve Cumhuriyetin gerekleri doğrultusunda yeniden düzenlenmesi olmuştur. Bu çerçevede Türk kamu yönetiminde insan kaynağı sağlama ve seçme faaliyetlerinin gelişim süreci aşağıda sunulmuştur.

1.1. Memurin Kanunu

Cumhuriyet döneminde ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel hayatında hızlı ve köklü değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişiklikler doğal olarak kamu yönetiminde de değişime yol açmıştır.

Türk kamu yönetiminde insan kaynağı seçimiyle ilgili olarak 1924 Anayasasının 92. maddesi “hukuku siyasiyi haiz her Türk ehliyet ve istidadına göre, devlet memuriyetlerinde istihdam olunmak hakkını haizdir.” hükmünü içermekteyken 93. madde de “Bütün memurların nitelikleri, hakları,

görevleri, aylık ve ödenekleri, göreve alınmaları ve görevden çıkarılmaları, yükselme ve ilerlemeleri özel kanunla gösterilir.” hükmünü içermektedir. Bu maddeler kamu personelinin “eşitlik” ve “liyakat” ilkesine göre seçileceğini ve bu hususlara ilişkin unsurlarında kanunla düzenleneceğini açıkça belirtmektedir.

1924 Anayasasının belirttiği kanuni düzenleme 18/03/1926’da yürürlüğe konulan 788 sayılı “Memurin Kanunu” ile gerçekleştirilmiştir. 788 sayılı kanun bu dönemde uygulanan Türk Kamu Personel politikasının en temel mevzuatsal düzenlemesi olup dönemin “Devlet Memurları Kanunu” olarak kabul edilmektedir. Bu kanun ile kamu hizmetine girişin şartları memurların hak ve sorumlulukları, tarafsızlıkları, sicilleri ile terfi, ödül, cezalandırma, tayin, emeklilik, izin gibi konular düzenleme altına alınmıştır.

788 sayılı Kanun askerler dışındaki tüm kamu personelinin kapsamakta ve kamu personeli “memur” ve “müstahdem” şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutarak “memuru” da, “kendisine Devlet hizmeti tevdi edilen ve bütçe eki kadro kütüğüne bağlı olarak, genel ya da özel bütçeden maaş alan kimse” şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca 788 sayılı Kanunda memurlar, hizmetin asil elemanı, müstahdemler ise hizmetin yardımcı elemanları olarak kabul edilmiştir.

Memur olmanın genel şartları şunlardır (Demir, 1973:28):

- Türk olmak.
- Siyasi hakları kullanma ehliyetine sahip olmak.
- İyi ahlak sahibinden olmak ve haysiyet ve namus kırıcı cürüm ve ağır hapis veya o derecede cezayı gerektiren bir fiil ile mahkûm bulunmamak.

- En az ortaokul mezunu olmak (Bu şartı taşıyanlardan çok sayıda istekli bulunduğu veya adaylar arasında ortaokul mezunları bulunmadığı halde yarışma ile hizmete alınır.).

- Eylemli askerlik hizmetini yapmış veya yedeğe alınmış olmak ya da askerlik hizmetini yapmaya elverişli olmadığı saptanmış bulunmak veya ertelenmiş olmak.

- Bulaşıcı hastalıklara yakalanmamış olmak veya görevini sürekli olarak yapmaya engel bedeni ve akli sakatlık ve hastalık sahibi bulunmamak.

- Yabancı uyruklu kız ve kadınlarla evli olmamak.

1924 Anayasasındaki eşitlik ve liyakat ilkelerini hayata geçirmek üzere 788 sayılı memurlar yasası, memurluğa girmeyi göreve uygun eğitim koşulu ve birden fazla başvuru varsa yarışma sınavına bağlamıştır. Ancak müracaatın tek kişi olması halinde müracaat sahibinin yeterlik sınavına alınması öngörülmemiştir. Bu sistem Barem Kanunu olarak adlandırılan 30/06/1939 tarihli ve 3656 sayılı “Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun”la değiştirilmiş ve müracaat tek kişi olsa dahi yeterlilik sınavına alınması koşulu getirilmiştir.

Ancak yarışma ve yeterlilik sınavına girme ilkesi, tanımlanan özel durumlar nedeniyle oldukça kısıtlı bir alan için geçerli olabilmiştir. Bu özel durumlar aşağıda belirtilmiştir (Güler, 2005:164):

- Mesleki eğitim görenlerin meslekleriyle ilgili kurumlara sınavsız girebilmeleridir. Mesleki eğitim tanımı oldukça geniş tutulmuş, hukuk ve siyasal okuyanlar İçişleri Bakanlığı’na, ticaret lisesinden mezun olanlar İktisat Bakanlığı’na yarışma ve yeterlik sınavına girmeksizin alınmalarıdır.

- Devlet, il özel idare, belediye bursuyla okuyan zorunlu hizmetlilerin mezun olduklarında ilgili kurumlara sınavsız atanmaları ve belli sürelerde hizmetle yükümlü tutulmalarıdır.

- Cumhurbaşkanlığı memurlukları, özel kalem müdürlükleri elçilik gibi memurluğa ilk girişte sınavsız atama yapılabilecek istisnai memurluklardır.

- Uzmanlık gerektiren görev yerlerine sınavsız atama yapılabilmesidir. Her kurumun kendi yasasında gösterilen özel uzmanlık görevlerine kamu dışından doğrudan atama yapılmasıdır.

- Sınav sadece memurlar için öngörölmüş müstahdem olarak adlandırılanlar sınav koşulundan bağımsız tutulmuştur.

Kamu hizmetlerine girişte sınav şartının getirilmiş olmasıyla birlikte bu düzenleme, uygulamaya dönük olarak tüzük, yönetmelik gibi daha alt düzenlemelerle desteklenmediği için sistem tam olarak gelişmemiştir. İstisnai memuriyet kapsamının hayli geniş tutulmuş olması da sınav sisteminin tam olarak uygulanmasına engel teşkil etmiştir (Adal,1968:44).

Ayrıca hem 788 sayılı yasa hem de 3656 sayılı düzenlemede duyuru, sınav yapma ve değerlendirme sistemlerine ilişkin herhangi bir kural getirilmemiştir. Memurin Kanununun; eşitlik ilkesi çerçevesinde kadınlara memurluk hakkını tanımış olması, memurluğun statü hukuku kapsamına alması ve bu statüye giriş için genel ve özel birtakım şartların araması önemli olarak değerlendirilmektedir.

788 sayılı yasa 44 yıl yürürlükte kalmıştır. Bütünü itibariyle, hukuk açısından güvenceli, ekonomik yönden ise çekici bir memurluk statüsü yarattığı söylenebilmekle birlikte bu yasanın; memur olmanın yalnız genel koşullarını ve en az gerekli niteliklerini saymakla yetindiği, hizmete almayı büyük ölçüde kurumların takdirine bıraktığı gözlenmektedir. Merkezi bir

personel birimi mevcut değilken personel sınıflandırılması da yapılmaya başlanmış, hizmete almada liyakat ilkesine yeterince uyulmamıştır. Sınıflandırmanın bulunmayışı ayrıca ücret eşitsizliklerine de yol açmıştır (Kara, 2006:151).

1.2. Uzman Raporları ve Devlet Personel Dairesi'nin Kurulması

Cumhuriyet döneminde kamu yönetimini yeniden düzenleme ve iyileştirme çabaları ikinci dünya savaşından sonra yoğunlaştığı ve ülkemizde, yönetimi yeniden düzenleme ve geliştirme çalışmalarına özellikle 1945'li yıllardan sonra hız verildiği görülmektedir. Devletin daha verimli çalışmasını sağlayacak önlemlerin alınması için Bakanlıkların birçoğunda komisyonlar oluşturulmuş, yabancı uzmanlara personel rejimin aksaklıkları hakkında raporlar hazırlatılmıştır. Bu çalışmaların büyük bir bölümü kamu personel rejiminin geliştirilmesiyle ve yeniden düzenlenmesiyle ilgilidir.

1963 yılında başlayan planlı kalkınma dönemine kadar gerek kamu yönetiminin gerekse Kamu iktisadi teşekküllerinin düzenlenmesi ile ilgili çeşitli raporlar hazırlanmış, yasa değişiklikleri ile bazı düzenlemeler yapılmıştır. 1945-1960 bu dönemde, özellikle yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlarda, kamu personel rejiminin iyi işlemeyişinin sebepleri üzerinde durularak mevcut sorunlara çözüm önerileri getirilmiş ve personel sistemimizin yeniden düzenlenmesi gereği vurgulanmıştır. Bu çalışmalar daha sonraki yıllarda yapılan ve genellikle yerli uzman kişiler ya da uzmanlık heyetlerince ortaya konan kamu yönetimi reform tasarılarına, uygulamalarına ve Devlet Personel Dairesinin Kurulmasına düşünsel katkı sağlamıştır.

1.2.1. Neumark Raporu

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ord. Prof. F. Neumark, 1949 yılında Başbakanlığın emriyle, Devlet İdaresinde rasyonel çalışma bakımından mevcut olan eksikliklerin giderilmesini sağlayacak tedbirleri

incelemiş ve görüşlerini “Devlet Daire ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor”unda açıklamıştır.

Rapor; reorganizasyon ve rasyonalizasyon komisyonları, rasyonel çalışmayı sağlayacak müteferrik teklifler, lüzumundan fazla memur çalıştıran dairelerde kabili tatbik reorganizasyon tedbirleri, memur sayısı ile kalitesine mütealik meseleler ve hal çareleri, memurların kalite meselesi ve Ankara Mesken tazminatının kaldırılmasıyla yerine bir “Bakanlık Zammı”nın ikamesi, başlıkları altında yapılan çalışmalardan oluşmaktadır (Hükümete Sunulan Yabancı Uzman Raporları, 1963:1).

Raporda genel olarak personel rejiminde yaşanan sorunlar dile getirmiştir. Devlet teşkilatının baştan sona gözden geçirilmesi, bazı bakanlıkların birleştirilmesi gerektiğini belirten Neumark aynı zamanda, memur sayısının fazlalığından, ücretlerin hakkaniyet esasında dağıtılamamasından dolayı performansın düşük olduğundan şikâyet etmektedir.

Neumark’ın raporunda üzerine durduğu ve konumuzla ilgili bölümler aşağıda sunulmuştur (Hükümete Sunulan Yabancı Uzman Raporları, 1963:19-36):

- Raporun “Memurda Kalite Meselesi” başlığı altında Neumark; vasıflı memurların devamlı olarak temin edilemediğini, yeter ölçüde vasıflı olamayan kimselerin memur olarak çalıştıklarını belirterek çarelerden biri olarak “Müسابaka İmtihanlarını” bütün memurluklara teşmil etmeyi (genişletmeyi) önermiştir.

- Ayrıca memurların namzet müddetini (adaylık süresi) 3 ila 5 seneye çıkartmayı teklif etmiştir.

- Belli bazı daireelerde lüzumundan fazla memurların bulunmalarına karşılık, diğer bir takım daireelerde mevcut kadroların ihtiyaçlara kıyasen dar ve hatta yetersiz olduğunu, ancak memurların rasyonel bir şekilde çalışması halinde genel olarak istihdam memur sayısının çok fazla olduğunu belirtmiştir.

- Bazı daireelerin muhtaç oldukları vasıflı memur ve hizmetleri yeter miktarda temin edememeleri hususunu maaş yetersizliğine bağlamıştır. Memurların maaş derecesini vazifenin önemine ve icabet ettirdiği bilgilere uygun olmadığını vurgulamıştır.

- “Az memur, kafi maaş” diye görüşünü belirtmiştir.

Neumark raporunda; memur sayısı ile niteliğine ilişkin sorunların rasyonel çalışmayı engellediğini belirtmektedir. İşe alma ve yükselmelerde yaygın bir şekilde sınav sisteminin uygulanması önermiştir. Memur sayısının, kimi daireelerde az olduğu belirtilmekle beraber, genel durum itibariyle gereğinden fazla olduğunu belirtmiştir. İşin gerektiği nitelikte ve yeterli sayıda memuru elde tutup geriye kalanların tasfiye edilmesi teklif eder. Bu sayede artan para işinin gerektirdiği bilgiye sahip ve görevinin öneminin farkında olup performansı yüksek olan az sayıdaki memura dağıtılarak bu kesimin yaşam standardı artırılmış olacağını düşünmektedir.

1.2.2. Thornburg Raporu

1948 yılının Temmuz ayında Türkiye, Marshall Planı'na alınmış ve ABD ile İktisadi İşbirliği Anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmayı izleyen aylarda yardım programını yürütecek bir Amerikan Heyeti Türkiye'ye gelerek Ankara'ya yerleşmiştir. Thornburg Raporu olarak anılan çalışma American Standart Oil Şirketi'nden Max Weston Thornburg'un Graham Spry ve George Soule ile birlikte 1949-1950 yıllarında yaptığı incelemeler ve yazdığı “Türkiye Nasıl Yükselir?” (1949) ve “Türkiye'nin Ekonomik Durumunun Tenkidi” (1950)

adlı iki çalışmayı içerir. Raporlarda nitelikli uzman ve danışmanlara gereksinim olduğu, bozuk yönetimin ekonomideki verimsizliğin hazırlayıcısı olduğu dile getirilmiştir. Thornburg Raporu'na göre, iyi yetişmiş, nitelikli yöneticiler ve uzman personelin sağlanması için yeterlik yani liyakat ilkesine önem verilmesi ve ücret sisteminin de bunu geliştirecek düzeyde ve uygun olarak kurulması gerekmektedir (Kara, 2006:153-154).

1.2.3. Barker Misyonu Raporu

Milletlerarası İmar ve Kalkınma Bankasının Türk hükümeti ile ortaklaşa finanse ettiği ve başkanlığını James Barker'in yaptığı 13 kişilik bir kurul, ülkemizin sosyal ve ekonomik kalkınması hakkındaki görüşlerini 1951 yılında hükümete sunmuştur.

Son 30 yılda başka hiçbir milletin bu kadar kısa bir zaman içerisinde Türkiye Cumhuriyeti gibi siyasi, iktisadi ve toplumsal reformları başarıyla tamamlayamadığı belirtilerek başlanan raporda konularımızla ilgili şu tespitlere yer verilmiştir (Hükümete Sunulan Yabancı Uzman Raporları, 1963: 40-68):

- Hizmete alma, çok kere ihtiyaçla alakalandırılmamaktadır. Birçok devlet dairesinde ihtiyaçtan fazla memur toplanmıştır. Vazifeler layığı veçhile tespit olunmamış ve kafi derecede koordine edilmemiştir.

- Verimsiz memurların, idari verimliliği artırmaktan ziyade devlet memurlarını himaye etmek üzere düşünülmüş olan katı memurin mevzuatında himaye gördüklerini belirtmiştir.

- Kamu kurumlarının personel idareleri bütünüyle gözden geçirilmeli ve kâfi derecede yüksek bir mevkide, daimi bir merkezi personel idaresi kurulmalıdır. Bu yeni merkezi idare, personel politikalarının ve

uygulamalarının koordinasyonunu sağlayabilecek ve personel yönetimini ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara göre revize edebilecektir.

- Hükümetin siyasi veçhesindeki değişiklikler ne olursa olsun, devlet faaliyetlerinin devamlılığını teminat altına alabilmek için kariyer esasına dayanan bir personel yönetiminin oluşması çok önemlidir.

Kamu hizmetlerine personel alımının hizmet gerekleri esasında yapılmadığı, görev tanımları ve kamu personel rejiminin, merkezi bir kurum tarafından koordine edilmesi gerektiği yönündeki tespitler, ilk defa söz konusu raporla gündeme getirilmiş bulunmaktadır. Ayrıca idarenin, devlet faaliyetlerinin devamlılığı için üstlendiği rolün önemi de vurgulanarak kariyer esasına dayalı personel sisteminin kurulması gerektiği belirtilmiştir.

1.2.4. James W. MARTIN ve Frank CUSH Raporu

13 Ağustos 1951 de Prof. James MARTIN ve Frank CUSH, Üniversite öğretim üyeleriyle ve yüksek düzeydeki bürokratlarla birlikte hazırlanarak hükümete sunulan ve “Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Çalışmaları Hakkında Rapor”un konularımızı ilgilendirir tespitleri aşağıda sunulmuştur (Hükümete Sunulan Yabancı Uzman Raporları, 1963: 69-109):

- Personel dairesinin, personel işlerinin tekniğine vakıf olan mütehassıs memurlara ihtiyacı bulunmaktadır.

- Devlet bütün kamu hizmetlerini içine alan bir “Sınıflandırma Kanunu” yapmalıdır.

- Her vazifenin umumi bir tarifini yapmak ve her vazifeyi görecektir memurdan muayyen bir tahsil, tecrübe aramak ve suretle memuriyete gireceklerin niteliklerini belirlemek ve herhangi bir memuriyete talip olan

namzetlerin muayyen ölçülere göre kabiliyetlerini denemek üzere sınav uygulamaları yapılmalıdır.

- İyi bir sınıflandırma için her hizmete ait salahiyet (yetki) ve mesuliyetlerinin (sorumluluklarının) objektif kıstaslarını koymak ve aynı mahiyetteki hizmetlerin sahih (doğru, eksiksiz) bir tarifini yapmak gerekmektedir.

- Ankara ve İstanbul Üniversitelerinin Siyasal Bilgiler Fakültelerinin dışında diğer fakültelerden de diğer üniversitelerden de eleman temin etmek kuvvetli bir rekabet için gereklidir.

- Muhtelif imtihanlar yapıldıktan sonra, imtihanlarda en iyi dereceyi alan 3 kişiden birisinin seçilmesinin imtihanlardan tam netice alabilmek için gereklidir.

- Daha iyi iş görülmesini sağlamak, terfi edecekleri belirlemek, memur adedini azaltmak ve eğitim ihtiyaçlarını düzenlemek bakımından memurların mesaisini değerlendirmek üzere tedbirler alınmalıdır. Bunun için memurun belirli bir sürede çıkardığı iş objektif ölçülerle ölçülür. Memurların haklarında verilen notun açık olması halinde sisteme itimat sağlanır.

- Liyakat sistemi mutlaka uygulanmalıdır.

- Her bakanlık bünyesinde ayrı bir personel birimi ve bütün hükümeti kapsayacak şekilde de merkezi bir personel idaresi kurulmalıdır.

Martin ve Cush Raporu olarak bilinen bu çalışmada özellikle; personel işlerinin bir uzmanlık işi olduğunu, iş tanımlarından yola çıkarak bütün kamu hizmetlerini içeren bir sınıflandırma yasası çıkarılmasını, açık performans değerlendirme sistemine değinmesi, üniversite mezununun az olduğu bir

zamanda bile aday sayısının artırılarak rekabetin sağlanması gerektiğinin vurgulanması raporun özel tespitleridir.

1.2.5. Maurice CHAILLOUX-DANTEL Raporu

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünde Birleşmiş Milletler Baş Müşaviri olarak bir müddet görev yapan Fransız İdare ve Personel Uzmanı Maurice Chailloux-Dantel'in başkanlığında bir heyet "Türkiye'de Devlet Memuriyeti ve Reformu" ve "Devlet Personel Kanunu Projesi" konularında araştırma yapmıştır. Bu çalışmalar 1958–1959 tarihlerinde yayınlanmıştır (Hükümete Sunulan Yabancı Uzman Raporları, 1963:111).

Hazırlanan raporda genel olarak; personel yönetiminin dağınık ve parçalanmış "mozaik" görünümünde olduğu, sınıflandırma yapılamadığı, eşit işe eşit ücret prensibinin uygulamadığı gibi tespitler belirtilerek çözüm olarak tüm kamu personel sistemini kapsayacak bir personel kanunu ile merkezi bir Personel Dairesinin kurulması gerektiği belirtilmiştir.

1.2.6. LEIMGRUBER Raporu

İsviçre eski Başbakanı Walter Leimgruber'e yaptırılan ve ülkemizdeki idare teşkilatı ve personel sorunları üzerine yoğunlaşan 1951 tarihli inceleme bir rapor halinde, 25.11.1952 tarihinde hükümete sunulmuştur. Raporunda, idare teşkilatı incelenerek Bakanlıkların organizasyonu üzerinde durulmuş, kamu personelinin hukuki statüleri, ücret rejimi, çalışma saatleri, kadrolardaki şişkinlik ve sınıflandırma konularında görüşlere yer verilmiştir (Kara, 2006: 157).

Leimgruber'e göre, kamu personeli, hizmetlere ihtiyaçlar esasında alınmamaktadır. Bu nedenle ciddi anlamda bir kadro şişkinliği mevcuttur. Memur kadroları derhal dondurulmalı, işe almalar bir "heyet" marifetiyle

yürütülmelidir. Teşkil edilecek, temayüz etmiş “meslektaşlar heyeti”, herhangi bir memur ihtiyaç talebini objektif şekilde inceleyecek ve uygun gördüğü takdirde, bir başka kurumda mevcut ve bu görev konusunda yetenekli bulunan personeli bu kadroya atayacaktır. Buna yapılacak itirazlar kabul edilmeyecek ve bu suretle açık olan memuriyetler, işe yeni personel alınmaksızın, “takas” suretiyle doldurulacaktır. Bu raporda da merkezi bir yapılanmanın önemi ve gereği vurgulanmış olup, tüm bu raporlar, daha sonra kurulacak Devlet Personel Dairesine dayanak teşkil etmiştir (Albayrak, 2006:86).

Türkiye’de merkezi bir personel örgütü kurulması fikrine ilk olarak 1950’de hazırlanan Barker Raporu’nda değinilmiştir. Arkasından gelen diğer raporlarda da merkezi bir personel dairesinin kurulması önerilmiştir. Türkiye’de merkezi bir personel örgütünün kurulmasını, çok önemli ve zorunlu bir ihtiyaç olarak belirten raporlar, Devlet Personel Dairesinin kurulmasını hızlandıran ve sağlayan önemli araştırmalardır.

1.2.7. Merkezi Personel Örgütünün (Devlet Personel Dairesi) Kurulması

Personel rejiminde reform çalışmaları, personel rejimin rasyonel bir şekilde düzenlemenin gerekli olduğu hususlarını tespit eden çalışmalar neticesinde 27 Mayıs 1960’da iktidara gelen Milli Birlik Komitesi tarafından Devletin personele ilişkin tüm meselelerin uzmanlardan kurulu tarafsız bir heyet marifetiyle düzenlenmesini uygun görülmüştür. 17 Aralık 1960 günlü Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun” ile merkezi personel sistemi kurulmuştur (Devlet Personel Başkanlığı Tarihçesi, 1990:2).

Dairenin görevleri 160 sayılı Kanunun 5. maddesinde sayılmış olup, bu görevleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Devlet Personel Başkanlığı Tarihçesi, 1990:2-3):

- Belirlenmiş kıstaslara göre memuriyet ve hizmetleri gruplandırmak suretiyle kurumların benzer işleri için eşit ücret prensibini yaşama geçirmek.

- Memur ve hizmetli kadro unvanlarını standart hale getirmek.

- Personelin işe alınma ve terfileri için gereken yeterlik koşulları ile çalışma yöntemlerinin rasyonelleştirilmesi için uygulanması gereken usul ve esasları belirlemek.

- Ülke genelindeki iktisadi, sosyal ve mali gelişmeleri izleyerek maaş, ücret ve diğer özlük haklarda yapılması gereken düzeltmeleri hazırlamak.

- Kurumların memur ve hizmetli kadrolarının hizmetin gereklerine uygun bir düzeyde tutulması için gerekli düzeltmeleri yapmak, ihtiyaç fazlası olan personeli ihtiyaç duyulan boş kadrolara yerleştirme usul ve esaslarını belirlemek.

- Kurumlarınca açıkta bırakılacak personele ilişkin işlemleri düzenlemek, iç ve dış gezi günlükleriyle sürekli görevle yurtdışında bulunan memurların maaşlarına uygulanacak ödeme oranlarını belirlemek.

- Genel personel kayıtlarını tutmak; kamu görevlileri hususunda sayısal bilgiler toplamak.

- Görev alanına giren konularla personel rejimini düzenlemeye ilişkin kanun tasarıları, tüzük ve yönetmelikler hazırlamak.

- Kamu personelinin hak ve yükümlülüklerini, bunlara uygulanacak disiplin sistemini belirleyerek bütün kurumlarda aynı şekilde uygulanmasını sağlamak.

- Personelin yetiştirilmeleri, ileriki kadrolara hazırlanmaları için uygun teknikleri belirlemek.

- Personelin ödüllendirilmesine ilişkin hususları incelemek.

- Sonradan ortaya çıkacak ihtiyaca göre doğrudan ya da Dairenin teklifi üzerine Dairenin kadrolarını ve giderlerini artırmamak şartıyla verilecek diğer işleri görmek.

Devlet Personel Dairesinin kurulmasından önce kurumların inisiyatifine bırakılan personel alma sürecinin esas ve usullerinin belirlenmesi görevi Devlet Personel Dairesine verilmiştir.

Personel reformunu gerçekleştirme ve Devlet Personel Dairesinin yeniden düzenlemesi çalışmaları neticesinde 08.06.1984 tarih ve 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Devlet Personel Başkanlığı kurulmuştur.

1.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Öncesi Yapılan Çalışmalar

1960 yılı kamu yönetimine ilişkin araştırmalar açısından yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. 27 Mayıs 1960 askeri müdahalesini izleyen yıllarda yeni kurumlar (Devlet Planlama Teşkilatı ve Devlet Personel Dairesi) oluşturulmuş, yeni bir anayasa kabul edilmiş, planlı döneme girilmiş, beş yıllık planlar yapılmaya başlanmıştır.

1961 Anayasası ile birlikte sosyal devlet ilkesi benimsenmiştir (md.2). Bunun üzerine Devlet sosyal amaçlarla birçok kamu hizmetini üstlenmiştir. Kamu hizmetlerine girme, bireysel olarak bir hak olarak görülmüş (md.58), yönetimin eylem ve işlemlerinin yargı mercilerinin denetimine tabi olacağı ilkesi kabul edilmiştir (md.114). Ayrıca devlet

memurlarının nitelikleri, atanmaları, ödevleri, yetkileri, hakları ve yükümlülükleri ile tüm özlük işlerinin kanunla düzenleneceği öngörülerek (md. 117), devletin yerine getirmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerin, memurlar eliyle görüleceği belirtilmiştir (Tank, 2002:68).

1953 yılında Birleşmiş Milletler Teşkilatı ile Türk Hükümeti arasında ortak bir proje çerçevesinde kurulan ve 1958 yılında yasal statüye kavuşturulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ile birlikte yeni kurulan diğer kurumlar (DPT ve DPD) bilimsel araştırmalar için elverişli altyapıyı oluşturmuşlardır. Türk kamu yönetimi, bu dönemde, değişen koşullara ve özellikle planlı kalkınmanın gereklerine uyum sağlamakta güçlük çekmekte ve yeniden yapılanma sancısı içerisinde bulunmaktadır. İşte bu dönemde belirginleşen reform gereksinmesi bir dizi araştırmalara yol açmıştır (Tutum, 1994:85-86).

657 sayılı Kanundan önce kısaca, bu kanunun alt yapısının oluşumunda katkısı olan dönemin Başbakanı İsmet İNÖNÜ'nün emirleri ile hazırlanan "Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor" ile Devlet Planlama Teşkilâtının isteğiyle hazırlanan MEHTAP Raporu olarak tanınan ve "Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi"ne dayanılarak 1963 yılında yayımlanan raporunda ele alınması faydalı olacaktır.

1.3.1. Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor

Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor adını taşıyan rapor, geniş kapsamlı bir ıslah çalışmasına başlamadan önce, yürütülecek çalışmalara ışık tutacak mahiyette ve Cumhuriyet tarihinin personel yönetimiyle ilgili tüm bilgilerin yer aldığı bir doküman mahiyetindedir. Personel yönetimi Cumhuriyetin ilanından günümüze detaylı bir şekilde betimlenmiştir.

Raporda “Hizmete Giriş” başlığı altında kamu hizmetlerine; seçim, imtihan (Mesleki tahsil görenler ve mecburi hizmeti bulunanlar hariç), mesleki tahsil, mecburi hizmet taahhüdü, muhtelit (karma) sistem, istisnai mevkilere tayin, ihtisas mevkilerine tayin, mukaveleli yabancıların Türk tabiiyetine geçmeleri ve kadroları kaldırılan ücretlilerin birer derece aşağı memuriyete alınmaları yolları ile personel alındığı belirtilmektedir (Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor, 1962:52).

Söz konusu raporda memur olma şartları ise; Türk olmak, siyasi haklara sahip olmak, iyi ahlak sahibi olmak, tahsilli bulunmak (En az ortaokulu bitirmiş olmak esastır), imtihanı kazanmak (Mesleki tahsili olmayanlar ve mecburi hizmeti bulunmayanlar için), askerlik ödevini yerine getirmek, sağlık durumu müsait olmak, yabancılarla evli olmamak ve 18 yaşından aşağı olmamak olarak belirtilmiştir (Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor, 1962:53).

İlgili raporda sınav duyuruları için en fazla kullanılan usullerin ilanın gazete veya radyo kanalıyla duyurulması olduğu belirtilmektedir. Devlet memuriyetine girişte istisnalar dışında sınav yapılması esastır. Ancak sınavların nasıl yapılacağı ile ilgili net bir düzenleme bulunmamaktadır.

Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor’da da, uygulamada yarışma ve yeterlik sınavlarının yeknesak ve sistematik esaslara bağlı olmadığından kurumların; ilanların masraflı olması, sınırlı sayıda alınacak memurlar için geniş katılımlı sınav düzenlenmesinin külfetli olması, bir kurumda imtihana girip de kazananlardan kontenjan dışı kalanların icabında ikinci bir sınava tabi tutulmaksızın aynı kurum tarafından hizmete alınmasının mümkün olması, nakil yolu ile boş kadroların doldurulabilmesi çarelerinin bulunması, kurumların mesleki tahsil saydığı öğrenim dallarının çok geniş tutulması ve Devlet memurluğunun cazibesini kaybetmesi sebepleriyle yarışma ve yeterlik imtihanları açmaktan kaçındığı ve bazı kurumlarda yapılan imtihanlarında kamu hizmeti görececek kimsenin umumi ve mesleki

bilgisini ölçmekten uzak olduğu belirtilmektedir (Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor, 1962:53).

Sınavlarla ilgili diğer hususlar ise; sınav zamanlarının belirgin olmaması, kurumların kadroları boşaldıkça ve istedikleri zaman sınav yaptıkları, sınavların hangi merci tarafından yapılacağının belli olmaması, ilan ve sınavın atamayı yapacak, yani hizmetin yürütüleceği birim tarafından yapıldığı belirtilmektedir (Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor, 1962:54).

Raporun “Düşünceler” bölümünde memur alma usullerinin yeniden tanzimi ve teşkilatlandırılması memleketimizin en hayati meselelerinden biri olduğu, idare bünyesinde yapılacak her türlü reformun, iyi memur kullanılmadığı sürece daima kifayetsiz kalacağı belirtilerek sistemin kısıtlılıklarının giderilmesine yönelik olarak;

- Memuriyetin çeşitli sınıflara ayrılması ve her sınıf için aranılan vasıfları haiz şartların bilgi ve kabiliyet bakımlarından kifayetli olup olmadıklarını tespiti yarayacak imtihan sistemlerinin ihdası,

- Kamu hizmetlerine alınmada, yeni anayasanın 58 inci maddesi ruhuna da uygun olarak bütün vatandaşlara açık ve ödevin gerektirdiği nitelikler dışında hiçbir ayırım gözetmeyen imtihanların açılması prensibinin kabulü,

- İmtihanların merkezi bir teşekkülün (bu teşekkül Devlet Personel Dairesi olabilir) tespit edeceği normlar dahilinde, tam ve bitaraf denetimi altında cereyanı, herkese açık bir yarışma imtihanı şeklinde olması ve yılın muayyen zamanlarında topluca, daimi komisyonlar tarafından yapılması, imtihan neticelerine vaki itirazların merkezi teşekkül tarafından incelenmesi,

hususları önerilmiştir (Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor, 1962:54).

İyi bir kamu yönetimin ancak nitelikli personel ile sağlanacağı, nitelikli personelin ise adil, objektif, eşitlik ilkleri çerçevesinde merkezi sistem esasında yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

1.3.2. Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma (MEHTAP)

Araştırma, Devlet Planlama Teşkilâtının isteğiyle ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün ilgili uzmanları tarafından yapılan ön hazırlığa dayanılarak, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilâtı, Devlet Personel Dairesi, Ankara Üniversitesi ile ilgili bakanlık ve dairelerin işbirliği suretiyle yapılmıştır. Rapordaki tavsiyeler, tıpkı “Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor”daki tavsiyeler gibi daha sonraki idareyi ve idarî metotları yeniden düzenleme çalışmaları için kaynak kabul edilmiştir.

Raporun “Personel” başlığı altında Devlet idaresinin başarısının ancak ehliyet sahibi personelle olacağı ve devlet idaresinin ıslahının, her şeyden önce personel rejiminin ıslahına bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

İdare, ancak kendi personelinin ehliyet ve yeterliği sayesinde gelişebilir. Dıştan yöneltile mütalaaların etkisi bir telkin mahiyetinden öteye geçemez. Bu telkinlerin faydalı olabilmesi de yine idaredaki personelin ehliyetli ve yeterli olmasına bağlıdır (Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, 1966:70)

Personelin hizmete alınması konusunda, merkeziyetçilik lehinde ileri sürülebilecek hayli kuvvetli delil vardır. Bu bakımdan, ilk safhada aşağıdaki

hareket tarzı tavsiye edilebilir (Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, 1966:78):

- Her teşkilatla ilgili sınıfların, kademelerin ve iş yerlerinin (merkezde, illerde veya bölgelerdeki) son üç yıllık personel masrafları toplamını gösterecek istatistiki bilgiler toplanmalıdır.

- Bu bilgilere dayanacak olan Devlet Personel Dairesi, dairelerin hepsinde veya çoğunda müşterek bulunan hizmet sınıfları için personel tedariki merkezileştirildiği takdirde, ihtiyaç duyulması muhtemel personel miktarını hesaplamalı ve başarılı adayların nasıl dağıtılacağını (mesela büyük bir kısmının kamu hizmetine girerken oturdukları şehirden ayrılıp ayrılamayacaklarını) tespit etmelidir.

- Yazılı sınavlar başta olmak üzere, çeşitli seçme metotlarının incelenmesi için teşebbüse geçilmelidir.

Bu merhalede ayrıca, kısmen de olsa, merkezi personel tedariki usulünün başlatılması için adımlar atılmalıdır. Böyle bir işe girişilmesi, bu konuda yapılacak bir incelemeden başarılı bir sonucun alınmasına bağlı olmalıdır. Merkezi personel dairesi, personel tedarikini kendisi yapmakta pratik imkânsızlıklar görür ve o yolda bir kanaate varırsa, bu takdirde Bakanlık ve daireler tarafından ayrı ayrı yürütülecek olan hizmete alma işlemlerinin merkezce kabul edilmiş usullere uygun olmasını sağlamak üzere gerekli yönetmelikler çıkarılmalıdır (Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, 1966:80).

1.3.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 1327 Sayılı Kanun

Devlet memurlarının hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yükümlülük ve

sorumluluklarını, aylık, ödenek ve diğer özlük işlerini düzenlemek amacıyla 23/07/1965 tarihli ve 12056 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe konan 14/07/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, kamu personel rejimi açısından yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

657 Rejiminde, memurların hizmete alınmasında genel olarak sınav ilkesi kabul edilmiştir. Kanunun 46.–53. maddeleri “Devlet Memurluğuna Alınma” konusunu düzenlemektedir. Kanunun 50. maddesinde sözü edilen yönetmelikler 1974 Yılına kadar çıkarılmadığından memur seçiminde yeni hükümlerin uygulanmasına geçilememiş, eski mevzuatın uygulanmasına devam edilmiştir.

657 sayılı Kanunun ilk metninde merkezi sınav usulü kabul edilmişse de, bu kural uygulamaya geçmeden 1327 sayılı Kanun ile Memurin Kanunu’ndaki gibi kurumsal yöntem getirilmiştir. Hizmete almayı düzenlemek için, Bakanlar Kurulu tarafından 1974 yılında “Devlet Memurluğuna Atanacaklar İçin Zorunlu Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği” kararlaştırılmıştır. Daha sonra, 1983 yılında 12 Eylül Rejimi tarafından merkezi sınavı içeren bir yönetmelik çıkarılmışsa da bu da uygulanamamıştır (Aslan, 2005:285).

657 sayılı Kanun ile 1965’de oluşturulan işe alma düzeni, genel ilke olarak “yarışma sınavı” esasını benimsemiştir. Buna göre, istisnai memurluklar (Cumhurbaşkanlığı, TBMM, MİT personeli, vali, büyükelçiler vb. gibi) dışında bütün memurlar yarışma sınavı ile alınacaklardır. Ancak, 1327 sayılı Kanun ile “yarışma sınavı” genel ilkesi, yarışma ya da yeterlik (ya da her ikisi birlikte) sınavıyla alınma olarak değiştirilmiştir. Dolayısıyla 1327 sayılı Yasa, sınavları kurumsal düzeye çekerken aynı zamanda da sınav ilkesini gevşetmiştir. 1974 yılında çıkarılan “Devlet Memurluğuna Atanacaklar İçin Zorunlu Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği” ise sınav alanlarını daha da daraltmıştır. Teknik Hizmetler, Sağlık ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri ile Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıflarındaki kadrolar için

yönetmelikte sayılan unvanlara sahip olanlara yeterlik sınavı yapılmaması, ancak başvuru sayısının kadrodan daha fazla olması durumunda yarışma sınavı yapılması esası getirilmiştir. Bu kural, bazı unvanlar için başvurunun ilan edilen kadrodan az olması durumunda (burada ilanların kurumsal/yerel düzeyde verildiği dolayısıyla sınav için başvurunun kurumca sınırlanmaya açık olduğunu da dikkate almak gerekir), sınavsız hizmete almayı doğurabilmiştir (Aslan, 2005:285-286).

657 sayılı Kanun ve 1974 yılına ait yönetmelikle konumuzla ilgili olarak özetle;

- Başvuran aday sayısının, ihtiyaç duyulan kadrodan az olması durumunda yeterlik, fazla olması durumunda yeterlik ve yarışma sınavı yapılması,

- Sınav kurumsal olarak yapılsa da yönetmelikle Devlet Personel Dairesi'nin kısmi bir merkezi yetki verilmesi,

- Sınavın ilan edilmesi, duyurulması, başvurma süresi ve yöntemi, sınavın içeriği, sınav komisyonları gibi düzenlemelerin kurumsal düzeyde de olsa gerçekleştirilmesi,

hususları ön plana çıkmaktadır.

Bakanlar Kurulu ve Başbakanlık direktifleri doğrultusunda, Devlet kesiminin yeniden düzenlenmesinin genel yönünü ve stratejisini saptamak amacıyla 1971 hazırlanan "İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler" başlıklı idari reform danışma kurulu raporunda konumuzla ilgili olarak aşağıdaki hususlar sunulmuştur (İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler, 1972:165-166):

- Hizmete girişte temel ilkelerden biri de liyakat ilkesidir. Ancak asıl önemli olan, bu ilkeyi tarafsız bir biçimde gerçekleştirecek bir mekanizmanın var oluşudur. Bugün hizmete alma, kurumların takdirine bırakılmış, gelişigüzel yürütülmekte, merkezi sistemin sağlayacağı objektiviteden yoksun bulunmaktadır.

- Hizmete alma yöntemlerinin geliştirilmesi, bazı ortak nitelikteki hizmetler için tek merkezden eleman tedariki sisteminin kuruluşu ve işletilmesi gereklidir.

- Sınav ilkesi bütün unsurlarıyla gerçekleştirilmelidir. Hizmetin gerektirdiği nitelikler önceden belirtilmeli, adayların önceden belli bir hizmet için memuriyete alınması esası kabul edilmelidir. Üniversite ve yüksek okul programları bu usule uygun olmalıdır.

- Hizmete girişte kişinin nitelikleri ile kadro gerekleri arasında kesin bir ilişki kurulmalıdır.

- Kuruluşlar, ilerisi için insan gücü ihtiyaçlarını karşılayacağı programlar yapmalıdır.

- Bugün gözlemlenen biçimiyle, mecburi hizmet yükümlülerinin sınavdan istisna edilmeleri, eşitlik ilkesini zedelemektedir.

1985 yılında, 1974 tarihli yönetmeliğin yerine, benzer ilkeler üzerine kurulmuş, “İlk Defa Devlet Kamu Hizmet ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği” çıkarılmış, son olarak 1999 yılına kadar kurumsal nitelikli düzen sürmüş ve 1999 yılında merkezi yarışma-yeterlik sınav düzenine geçilmiştir (Aslan, 2005:285).

“İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği” , kurumsal sistemin işleyişine ilişkin şu çerçeveyi çizmiştir (Albayrak: 2006:112-113):

- Genel ve katma bütçeli kurumlarla bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunla kurulan fonlar, kefalet sandıkları ve mahalli idareler kadroları dışında kalan memurluklar (Yüksek mahkeme meslek mensupları, sanatçılar, akademisyenler, emniyet ve silahlı kuvvetler mensupları) sınav kapsamının dışına çıkarılmıştır.

- İlan edilen kadrolardan daha az sayıda veya ilan edilen kadro kadar başvuru olması halinde sadece yeterlik sınavı yapılması yeterli olup, aksi halde hem yarışma hem de yeterlik sınavı yapılması gerekmektedir.

- Sınav kurumsal seviyede yapılacak ve sınava ilişkin işlemler de ilgili kurum tarafından yürütülecektir.

Birçok araştırma ve rapora konu olan merkezi sınav sistemi, 1965 ve 1983 yıllarında denenmesine rağmen kurumsal sisteme yenik düşmüş ancak, 1999 yılında hayata geçirilebilmiştir.

1.4. 1982 Anayasası ve Sonrası Gelişmeler

1980 sonrasında Türkiye’de, serbest piyasa ekonomisi bütün kurum ve kurallarıyla yerleştirilmeye çalışılmıştır. Bu oluşumun başlangıcı da 24 Ocak Kararlarına dayanmaktadır. Anılan kararların belkemiği olan ihracat ve dışa açılmanın ön koşulu, Türkiye’nin dünya kapitalizmine “karşılaştırmalı üstünlüğü” çerçevesinde eklenmesi üzerine kurgulanmıştır. Buna göre, ulusal pazar için üretimin yerini dış pazar için üretim alacaktır. Bu durum yeni ekonomik anlayışın temel varsayımlarını da gözler önüne sermektedir.

“Ücretin baskı altına alınması, emeğin istihdam koşullarının değiştirilmesi ve liberalizasyon/serbestleşme” bu ana başlıklar, aynı zamanda kamu personel yönetimini, dolayısıyla kamu yönetimindeki hizmete alma politikalarını da yakından ilgilendirmektedir (Albayrak, 2006:110-111).

1982 anayasasının “Siyasi Haklar ve Ödevler” bölümü altında yer alan “Hizmete Girme” başlıklı 70 inci maddesinde, “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” hükmüne yer verilmiştir.

Türk Devletine vatandaşlık bağı ile bağlı olan her birey, görevin gerektirdiği niteliklere sahipse başka hiçbir ayırım yapılmadan kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir.

1.4.1. Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Rapor'u

Ekonomik, teknolojik ve toplumsal hayatta meydana gelen değişmelere uyum sağlamak ve kamu hizmetlerin daha düzenli, hızlı, etkili ve ekonomik biçimde yerine getirilmesini temin etmek amacıyla, Devlet Planlama Teşkilatınca 1988 yılında TODAİE'den bir yönetim araştırması yapmasını istemiştir.

Bu çalışmada; kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak; yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak; Avrupa Topluluklarına katılma kararı almış olan Türkiye'nin, Topluluklara yönetsel uyum alanında yapması gerekli hazırlıkları saptamak hedeflenmiştir (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991:3).

Raporun 8. bölümü olan Personel Rejimi başlığı altında değinilen kamu personel rejimin sorunları aşağıda sunulmuştur (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991:199-201):

- Personele sağlanan mali hakların yetersizliği, mali haklarda kurumlar arası uyumsuzluk, gibi nedenlerle, kamu hizmetlerine nitelikli personel alınmasını ve bunların hizmette tutulmasını güçleştirmektedir.

- Kadroların ödev, yetki ve sorumlulukları kadro tanımlaması ile ortaya konmadığından, kadro analizleri ile kadronun iş gerekleri ve kadroyu işgal edecek personelde aranan nitelikler ve personelin mali hakları iş değerlemesiyle önceden açıkça belirlenemediğinden, kamu kesiminde yerinde istihdam gerçekleştirilememektedir. Kaldı ki kamu kesiminde istihdam siyaseti de gerçek gereksinimlere göre oluşturulmamakta, kamu personelinin dağılımında ve istihdamında dengesizlikler ve ussal olmayan uygulamalar görülmektedir.

- Ülkemizde kamu hizmeti görevlilerinin değerlemesi, temelde kapalı ve gizli sicil sistemine dayanmaktadır. Gerçekte iş değerlemesi ve bununla ilgili personel değerlemesi, işe en uygun, yeterli ve yetenekli personelin saptanması açısından personelin tam ve nesnel bir envanterinin çıkarılmasını amaçlamaktadır. Personeli değerlendirme sistemindeki sorunların en önemlisi, değerlemeyi yapacak yöneticilerin, değerlemede nesnellik ilkesini bir yana bırakabilmeleri olasılığıdır. Sonuçta, personelin değerlemesinde performansı ölçecek nesnel ölçütler (zaman, nicelik, nitelik ve maliyet standartları) geliştirilmemiş olduğundan; değerlendirme, yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır.

- Hizmet içi eğitim çalışmalarında çeşitli tıkanıklıklar ve sorunlar yaşanmaktadır.

- Türkiye'de kamu personel sisteminin genel yönetiminden sorumlu, merkezi düzeyde rehberlik, yönlendiricilik, denetim ve gözetim işlevlerini

yerine getirmek üzere Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Devlet Personel Başkanlığı, üstlendiği sorumlulukları yerine getirme gücünden uzak bir durumdadır. Nitekim anılan başkanlık kendi görev ve sorumluluklarını Maliye Bakanlığı ile paylaşmakta; bu da kamu personel sisteminin yalnızca bir ücret düzenlemesi olduğu biçiminde, yanlış bir anlayışın yerleşmesine neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen sorunların aşılamadığı günümüzde, yaşanan ekonomik krizlere bağlı olarak özel sektörün çalışan çıkarması ve kamuda sözleşmelilik uygulamasının yaygınlaşması yoluyla kamu hizmetlerine nitelikli çalışanın istihdamı mümkün olabilmektedir. Ancak, düzenleme gerektiren hiç sorun maalesef günümüz itibariyle de çözülememiştir.

İlgili bölümün “Öneriler” başlığı altında ise yaşanan kısıtlılıkların giderilmesi için aşağıda sunulan görüşlere yer verilmiştir (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991:201-210):

- Merkezi sınav sistemi, belirli ortak görev unvanlı, kurumlar arası kadrolara açıktan personel alımında uygulanmalıdır.

- Görevleri ve işleri bakımından halkla ve iş sahipleriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin seçiminde, görevli sınav komisyonlarınca yapılacak mülakatlarda psikolog bulundurma uygulaması başlatılmalıdır.

- Kamu hizmetlerinin özellikleri ve hizmetlerde çalışan personelin nitelikleri de eksiksiz biçimde saptanmalıdır.

- Personel değerlemesinin olduğunca nesnel ve yansız olarak yapılmalıdır. Ülkemizdeki kamu hizmeti görevleri için de görevlerin özellikleri tek tek göz önünde bulundurularak geliştirilmesi, sicil raporlarındaki soruların (değerlemesi yapılan faktörlerin) her hizmet sınıfı için ayrı ayrı saptanması, soruların nesnel ölçmeye uygun duruma getirilmesi, her bir faktör (soru) için

boylandırma (rating) yapılması ve böylece performansa ilişkin faktörler açısından personeli birbiriyle karşılaştırmaya olanak hazırlanması, personel değerlemesinin bütün olarak tutarlılık derecesinin artırılması (aynı düzeyde ve aynı nitelikteki personel arasında mesleki yeterlik, verim, yetenek ve öteki farklılıkların gerçekçi biçimde açıklığa kavuşturulması) gereklidir.

- Kamu kesiminde yürütülen hizmetlerin etkililiğinin artırılmasında personel yeterliğinin yükseltilmesinin büyük payı bulunmaktadır. Bu açıdan hizmet içi eğitim konusuna önemle yaklaşılması temel ilke olmalıdır.

- Sözleşmeli personel çalıştırılması, 1897 sayılı yasayla düzenlenmiştir. Ancak bu düzenlemenin daha işlevsel duruma getirilmesi için uygulamada ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi gereklidir. Sözcüleri, uzmanlık ve özel meslek bilgisi gerektiren görevlerin ve bu görevlerde sözleşmeli statüde çalıştırılacak personelin özellikleri belirlenmeli ve tanımlanmalıdır.

- Ülkemizde iç ve dış güvenlik dışındaki hemen her konuda özel girişime yer verilen bir döneme girilmektedir. Özel girişimin daha çok ağırlık kazanacağı bu yeni dönemde ilk ve orta öğretimi de kapsamak üzere lisans ve lisansüstü eğitim konularının çağa ve uluslararası ilişkilerin gereklerine uyacak hedeflere yönelik bir temel program içinde ele alınıp gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

Raporun öneriler başlığı altında belirtilen Merkezi Sınav Sistemi hayata geçirilebilmiştir. Ancak, raporda üzerinde önemle durulan kamu hizmetlerinin özellikleri ve hizmetlerde çalışan personelin niteliklerinin tespit edileceği çalışma olan ve ileride ele alınacak olan norm kadro çalışmaları başarılı olamamıştır.

Sınav komisyonlarında psikolog bulundurulması önerisinin ilk defa gündeme gelmesi, insan davranışlarını anlama ve yordama ihtiyacının bir yansıması olduğu değerlendirilmektedir.

1.4.2. Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı

Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü tarafından, görüş bildirilmesi için üniversitelere, kamu kurum ve kuruluşlarına, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına, sendikalara ve çeşitli işveren örgütlerine gönderilen 14.10.2005 tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı'nın çalışmamızla ilgili göreceli olarak ön plana çıkan hususlar aşağıda sunulmuştur:

- “Sözleşmeli personel” ifadesi memurlar ile birlikte tüm taslak tasarıda geçmektedir. Bu durum tam veya kısmi zamanlı olsun sözleşmeli personelin Türk kamu personel rejimi içerisinde önemli bir yer işgal edeceğinin bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır.

- Temel ilkeler olarak; eşitlik ve tarafsızlık, kariyer, yeterlilik ve hesap verilebilirlik benimsenmiştir.

- İstihdam biçimleri; memur, sözleşmeli personel, geçici personel, diğer kamu görevlileri, işçiler olarak belirtilmiştir. 657 sayılı DMK’nda ise diğer kamu görevlileri diye ayrı bir tanımlama yapılmamıştır. Burada önemli olan bir husus da sözleşmeli personelin tanımıdır. Taslak tasarıda sözleşmeli personel “devletin, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzel kişilerinin yürütmekle yükümlü oldukları ve memurlarca yerine getirilmesi gerekmeyen kamu hizmetlerinin ifası amacıyla, bu Kanunda belirtilen esaslar çerçevesinde sözleşme ile tam zamanlı veya kısmi zamanlı olarak çalıştırılan ve işçi sayılmayan personel” olarak tanımlanmaktadır. 657 sayılı DMK’nda ise “...zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde..” çalıştırılan personel

olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama mevcut düzenlemede istisnai olarak tanımlanan bir istihdam biçimini temel istihdam biçimine getirilmesi olarak değerlendirilebilir.

- Taslak tasarıda hangi kamu hizmetlerinin hizmet satın alınması yoluyla gördürülebileceğinin kanunla düzenleneceği belirtilerek “taşeronlaşmanın” da kamu hizmetlerinin görülmesinde yeri olduğu belirtilmektedir.

- “Kadro”nun yanı sıra “pozisyon” tanımı yapılmıştır. Memurlar için kadrolar bulunurken, hizmet akdi ile sözleşmeli olarak istihdam edilen personelin hizmetini ifa etmesini sağlamak amacıyla ödev, hak, yetki ve sorumlulukları belirlendiği “pozisyon” kavramı ortaya çıkmıştır.

- Her kadro ve pozisyonun görev, yetki ve sorumluluğu ile bu kadro ve pozisyonlara atanacaklarda aranacak nitelikler, Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanacak yönetmelikte gösterilen esas ve usuller çerçevesinde her kurum için ayrı ayrı yapılacak norm kadro ve norm pozisyon çalışmalarına dayalı olarak belirleneceği belirtilmiştir.

- Göreve alınma usul ve şartlarının belirtildiği bölümde ilk defa memur veya sözleşmeli personel olarak göreve alınacaklara merkezi sınav şartı getirilmiştir.

- Sınavlara ilişkin hususlar, Resmi Gazete ile ülke genelinde yayımlanan tirajı yüksek gazetelerden en az ikisi ve uygun görülecek diğer araçlar ile duyurulacağı belirtilmiştir. Diğer araçlardan kasıttın internet olduğu kuvvetle muhtemeldir. Bu şekilde kapalı da olsa belirtilmesinin olumlu bir adım olduğu değerlendirilebilir.

2. İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA ve SEÇME FAALİYETLERİNİN HUKUKİ ÇERÇEVESİ

2.1. 1982 Anayasası

Kamu personel sisteminin anayasal ilkeleri, personel sisteminin de temel düzenleyici ilkeleridir.

Anayasanın kamu hizmetlerine girmeyi düzenleyen 70 inci maddesi “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.” ifadesiyle, her Türk vatandaşının işin gerektirdiği nitelikleri taşımak kaydıyla kamu hizmetine girme hakkına sahip olduğunu belirtmektedir.

Anayasanın bu düzenlemesiyle kanun koyucu kamu hizmetlerine girişte “eşitlik”, “görevin gerektirdiği niteliklere sahip olmak-yeterlik” ve “serbestlik” olmak üzere üç temel ilkeyi tespit etmiştir (Tank, 2002:81).

2.1.1. Eşitlik İlkesi

Anayasanın 10. maddesi “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.” hükmüne haizdir. Bu ifadeyle hizmete girmede de bütün Türk vatandaşlarına eşit olarak bu hakkın tanındığı belirtilmektedir. Kamu hizmetine girmede eşitlik ilkesi, kamu hizmetinin herkese açık olmasını ve hiçbir ayırım yapılmadan kamu hizmetinde bulunma şansının her Türk vatandaşına verilmesini ifade eder.

Eşitlik ilkesi ile Türk vatandaşı olan herkese kamu hizmetine girme şansı verilmektedir. Bu bir gerek şarttır, bunun yanı sıra kamu hizmetine girmede adayı olunan görevin gerektirdiği niteliklere sahip oluş derecesi belirleyicidir. Bu husus da yeterlik ilkesi çerçevesinde ele alınacaktır.

2.1.2. Yeterlik İlkesi

Yeterlik, kamu hizmetine girecek olanların hizmet için lüzumlu olan vasıfları taşımalarıdır. Bu prensip Anayasa’da ifadesini bulan ve kamu hizmetinin mümeyyiz vasıflarından olan düzenlilik ve süreklilik ilkelerinin bir gereği olarak ortaya çıkar. Anayasa’nın 70. maddesindeki “görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım yapılmaması” esası yeterlik ilkesinin anayasal temelini teşkil ederken, 657 sayılı Kanunun 3. maddesinin c bendinde düzenlenen “liyakat” ilkesi de “yeterlik” ilkesinin yasal zeminini oluşturmaktadır (Ateş, 1995:97).

Yeterlik ilkesi ile kamu hizmetlerine hak edenin, bu hizmetin yerine getirilmesi için gerekli şart ve niteliklere sahip olanın girmesi ve kamu hizmetinin yetkin kişilerce görülmesi esastır. Bu ilke ile kayırmacılığın ve patronajın önüne de geçilebilmektedir.

2.1.3. Serbestlik İlkesi

Kamu görevlerine girmek, Türk Devletine vatandaşlık bağı ile bağlı olan her Türk’ün hakkıdır. Bir zorunluluk olmayan kamu görevlerine girme hakkı bireysel bir tercihtir. Kanunlarla belirlenmiş niteliklere haiz bireylerin kamu görevlerine girme hakkı olduğu gibi kimse de bu haktan mahrum bırakılamaz, alıkonulamaz. Kamu görevlerinin mümkün mertebe herkese açık olması kamu yararınadır. Ancak bu şekilde açık bir rekabet ortamında en yetkin birey kamu hizmetine kazandırılabilir. Bu sayede nitelikli kamu hizmeti için çok önemli bir adım atılmış olacaktır.

Kişiler bazen iradeleri dışında kamu hizmetine girmeye zorlanabilmektedirler. Askerlik hizmeti böyledir. Keza savaş, deprem, afet ve orman yangınları gibi olağanüstü hallerde de kişiler kamu hizmeti yapmaya zorlanabilirler. Bazı haller de vardır ki, kişiler kamu hizmetine girmekten men edilirler. Bunlar; hizmetin gerektirdiği nitelikleri taşımamak, hizmeti yürütmek için gerekli sağlık durumuna sahip olmamak veya bir takım davranış veya ahlaki zaafları nedeniyle hizmet için tehlike arz eden durumda bulunmak gibi hallerdir. Bu kısıtlamalarının amacı kişilerin bir vatandaşlık hakkı olan kamu hizmetine girme ve kamu hizmetini yürütme hakkının serbestçe kullanılmasının engellenmesi değildir. Bilakis, kamu hizmetinin aksatılmadan yürütülmesindeki kamu yararının gerçekleştirilmesidir (Ateş, 1995:98). Bu amaçla da olsa bu ilkeyi kısıtlayan uygulamaların kanuni dayanağı bulunmalıdır.

2.2. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

Anayasanın 128. maddesi; "... Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir..." hükmüne haizdir.

1961 Anayasası'nın da bu paraleldeki hükümlerine istinaden hazırlanıp, 14.06.1965'de kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, kamu hizmetlerinde istihdam edilecek personelin işe alınmasından emekliliklerine kadar geçecek döneme ait her atama, terfi, sicil gibi türlü özlük işlemlerini içine alan bir düzenleme getirmiştir.

657 sayılı DMK'nun 1. maddesinde belirtilen kapsamda yer almayan kuruluşlar hakkında kendi özel kanunları uygulanmaktadır. Ancak, işe alma konusunda 657 sayılı DMK ile diğer özel kanunlar (Hakimler ve Savcılar

Kanunu, Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu) temel esaslar açısından paraleldirler.

Esas itibariyle, işçiler haricindeki diğer statülerde çalıştırılan kamu personeli dar anlamda kamu personeli dar anlamda kamu görevlisi kapsamına dahil olup, bunlar hakkında (bunlarla ilgili özel hükümler saklı kalmak kaydıyla) 657 sayılı Kanun uygulanır (Ateş, 1995:98).

Devlet memurluğuna alınma ile ilgili esaslar, 657 sayılı DMK'nun "Devlet Memurluğuna Alınma" kısmında, "Usul" ve "Şartlar" başlıkları altında düzenlenmiştir. İlgili maddeler aşağıda sunulmuştur:

2.2.1. Usul

DMK'nın 46. maddesi "Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları (Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı hariç), personel atamasına lüzum gördükleri boş kadroların sayılarını, sınıf ve derecelerini belirterek Devlet Personel Başkanlığına bildirirler." hükmü ile atama yapılacak boş kadroların bildirilmesini belirtmektedir.

Personel ihtiyacının nasıl ilan edileceği 47. madde de "Devlet Personel Başkanlığı atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların bulundukları kurum ve yerlerini, kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel şartlarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak mercileri, sınav yerlerini ve zamanlarını ve gerek görülen diğer bilgileri başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün önce Resmi Gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden asgari biri ve uygun görülecek diğer araçlar ile duyurur. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekli bulunduğu takdirde açılacak sınavın gün ve yeri yukarıdaki şartlara uygun olarak ayrıca duyurulur." ifadesiyle belirtilmiştir.

2.2.2. Şartlar

Devlet memurluğuna alınacaklarda aranan genel ve özel şartlar 48. maddede belirtilmiştir.

Genel şartlar:

- Türk Vatandaşı olmak (DMK, devlet memurluğuna alınacaklarda “Türk vatandaşı olma” şartını aramakla birlikte, 4 üncü maddenin B fıkrasında belirli bazı alanlarda yabancı uyruklu personelin sözleşmeli statüde istihdam edilmesine olanak vermiştir.).

- Bu Kanunun 40. maddesindeki yaş şartlarını taşımak (40. madde “genel olarak 18 yaşını tamamlayanların devlet memuru olabileceklerini” öngörmektedir. Ayrıca “bir meslek veya sanat okulunu bitirenler en az 15 yaşını doldurmuş olmak ve Türk Medeni Kanunu’nun 12. maddesine göre kazai rüşt kararı almak kaydıyla devlet memurluklarına atanabilirler.” Alt yaş sınırı belirtildiği halde, üst yaş sınırı belirtilmemiştir. Ancak kurumların kendi mevzuatlarında üst yaş sınırı belirtilmektedir.).

- Bu Kanunun 41. maddesindeki öğrenim şartlarını taşımak (DMK’nun 41. maddesi; genel olarak ortaokulu bitirenler memur olabileceğini belirtirken, kuruluş kanunları veya DMK’na ve kuruluş kanunlarına dayanılarak çıkarılacak yönetmelikler ile daha yüksek öğrenim derecelerinden mezun olmak veya yabancı dil şartlarının adaylardan istenilebileceğini belirtmektedir.).

- Kamu haklarından mahrum bulunmamak.

- Taksirli suçlar ve aşağıda sayılan suçlar dışında tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere, ağır hapis veyahut 6 aydan fazla hapis veyahut

affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak.

- Askerlik durumu itibariyle; askerlikle ilgisi bulunmamak, askerlik çağına gelmemiş bulunmak, askerlik çağına gelmiş ise muvazzaf askerlik hizmetini yapmış yahut ertelenmiş veya yedek sınıfa geçirilmiş olmak.

- 53. madde hükümleri saklı kalmak kaydı ile görevini devamlı yapmasına engel olabilecek vücut veya akıl hastalığı veya vücut sakatlığı ile özürlü bulunmamak.

Özel şartlar:

- Hizmet göreceği sınıf için 36. ve 41. maddelerde belirtilen öğretim ve eğitim kurumlarının birinden diploma almış olmak.

- Kurumların özel kanun veya diğer mevzuatında aranan şartları taşımak.

DMK'nun 49. maddesi kamu hizmet ve görevlerine Devlet Memuru olarak girmek isteyenlerden belirlenen ve ilan edilen şartlara sahip olanların başvuru yapabileceklerini ve bu şartlara haiz bulunmayanların ise kendilerine durumlarının yazı ile bildirileceğinden bahsetmektedir. Devlet kamu hizmet ve görevlerine Devlet memuru olarak atanacakların açılacak Devlet memurluğu sınavlarına girmeleri ve sınavı kazanmaları şartı DMK'nın 50. maddesinde belirtilmektedir.

2.3. Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik

DMK'nın 50. maddesi, sınavların yapılmasına dair usul ve esaslar ile sınava tabi tutulmadan girilebilecek hizmet ve görevler ve bunların tabi olacağı esasların Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanacak bir genel yönetmelikle düzenleneceğini belirtmektedir.

30.06.1986 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti Ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik Ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği" ve merkezi sınav sistemi geçilmesinden dolayı 22.02.1999 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti Ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik Ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" ile sınavların yapılmasına dair usul ve esasların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca, 13.03.2001 tarihinde resmi gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Özel Yarışma Sınavına Tabi Tutulmak Suretiyle Girilen Meslekler İçin Yapılacak Eleme Sınavı Hakkında Yönetmelik" ile de "kariyer meslek" olarak adlandırılan uzman yardımcılığı, müfettiş yardımcılığı, meslek memurluğu gibi mesleklere girişte merkezi sınav zorunluluğu getirilmiştir. Kariyer meslekleri için merkezi sınav sistemi bir ön eleme mahiyetindedir.

1999 yılında yapılan düzenleme ile "İlk Defa Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Seçme Sınavı" (DMS), 2001 yılında yapılan düzenleme ile de "Kurumlar İçin Merkezi Eleme Sınavı" (KMS) yapılmaya başlanılmıştır.

Bu ikili yapı 2002 yılında tek bir çatı altında birleştirilmiştir. İlk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanacakların seçimi ile kamu kurum ve kuruluşlarında özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen

mesleklere atanacakların ön elemesi amacıyla yapılacak sınavların genel ilkeleri ile usul ve esaslarını tespit etmek amacıyla 03.05.2002 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik” merkezi sınav esaslarını belirleyici temel bir düzenlemedir.

Bu düzenleme ile; “İlk Defa Devlet Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği” ile “Özel Yarışma Sınavına Tabi Tutulmak Suretiyle Girilen Meslekler İçin Yapılacak Eleme Sınavı Hakkında Yönetmelik” yürürlükten kaldırılmıştır.

2002 yılında yeniden düzenlenen ve halen yürürlükte bulunan yönetmelikte ise “Devlet Memurluğu” ifadesini kaldırarak yerine “Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar” ifadesi kullanılmıştır. Sadece bu değişiklik bile esnek personel rejimi adına yaşanan değişimin bir göstergesidir.

2002 yılında yapılan düzenleme ile kadrolar; (A) grubu ve (B) grubu olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

A grubu kadrolar; başbakanlık, bakanlıklar, bunların müsteşarlık, başkanlık ve bağımsız genel müdürlük düzeyindeki bağlı ve ilgili kuruluşları ile bağlı ortaklıklarındaki, özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen ve belirli bir yetiştirme programı sonrası yeterlik sınavına tabi tutulan mesleklere ilişkin kadro ve görevler ile il özel idareleri ve belediyelerin teftiş kurullarında istihdam edilecek personele ait kadro ve görevlerdir.

B grubu kadrolar; kadroları 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin eki listelerde yer alan, genel ve katma bütçeli kurumlarla bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlar ile kurulan fonlar ve kefalet sandıkları, il özel idareleri ve belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar ve diğer kamu kurum ve

kuruluşlarında yukarıda belirtilen A grubu meslekler dışında, ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atama yapılacak kadro ve görevlerdir.

Bahse konu yönetmeliğin “İstisnalar” başlıklı 3. maddesinde belirtildiği üzere; Adalet Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı ve Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı ile İçişleri ve Dışişleri bakanlıklarının Bakanlık Teftiş Kurulları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Askeri Adalet Teftiş Kurulları ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun değişik 1. maddesinin üçüncü fıkrasında sayılanlar ile Devlet senfoni orkestraları ve Devlet Klasik Türk Müziği Korusu sanatçıları bu Yönetmeliğin kapsamı dışındadır.

Ancak, bu durumun KPSS sınav sonuçlarından anılan kurumların faydalanmasına engel teşkil etmemektedir. Bu hüküm ilgili kurumların görev özelliklerini dikkate alarak esneklik sağlamaktadır. Örneğin Savunma Bakanlığı, Milli İstihbarat Teşkilatı Uzman Yardımcısı ihtiyaçlarını karşılamak verdiği ilanlarda KPSS’yi ön koşul olarak aramaktadır.

2.4. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İş Kanunu Kapsamında ve Sözleşmeli İstihdam Edilecek Personel İlgili Mevzuat

Kamu kurum ve kuruluşlarında 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında normal, özürlü, eski hükümlü işçi ihtiyaçları, Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Daimi Kadrolarına İlk Defa İşçi Olarak Alınacaklar Hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği, Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İşçi Olarak İstihdam Edilecek Özürlüler ve Eski Hükümlüler Hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği ile bu konulara ilişkin Tebliğ hükümleri çerçevesinde karşılanmaktadır. Bu işlemlerde merkezi sınav esasına dayanmaktadır. Daimi İşçi Sınavı (DİS) günümüzde yerini KPSS’ye bırakmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında ihtiyaçları KPSS sonuçlarına göre Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)’ca karşılanmaktadır. KPSS burada da bir ön eleme mahiyetindedir, yeterli KPSS

puanı olan adaylar arasından, işgücü talebinde aranılan şartları taşıyanlar istihdam edilirler.

28.06.1978 tarihinde resmi gazetede yayımlanan “Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar” başlıklı düzenlemeye 2007 yılında yapılan ilave ile Kamu kurum ve kuruluşları 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesinin (B) fıkrasına göre;

- Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) Başkanlığı tarafından Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) (B) grubu puan sıralaması esas alınmak suretiyle doğrudan yapılacak merkezi yerleştirme,

- Yazılı ve/veya sözlü sınav yapılmaksızın, KPSS (B) grubu puan sıralaması esas alınmak suretiyle ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından yapılacak yerleştirme,

- KPSS (B) grubu puan sırasına konulmak kaydıyla alım yapılacak her bir unvan için boş bulunan sözleşmeli personel pozisyonunun beş katına kadar aday arasından ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından yapılacak yazılı ve/veya sözlü sınav başarısı sırasına göre yapılacak yerleştirme,

yöntemlerinden herhangi biri ile sözleşmeli personel istihdam edebilirler.

Ayrıca “Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar” başlıklı düzenlemeye 2007 yılında yapılan ilave ile kamu kurum ve kuruluşlarının, ÖSYM Başkanlığı tarafından yapılan merkezi yerleştirme suretiyle alınanlar haricinde istihdam edilecek sözleşmeli personelin istihdam usul ve yöntemi de düzenlemiştir.

Belirtildiği üzere ister (A) tipi kadro ister (B) tipi kadro ister İş Kanunu kapsamında isterse de 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4.

maddesinin (B) fıkrasına göre sözleşmeli olarak kamu kurum ve kuruluşlarında görev alabilmek için KPSS temel bir öneme sahiptir.

3. MERKEZİ SINAV (KAMU PERSONEL SEÇME SINAVI-KPSS)

Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik hükümleri çerçevesinde (A) grubu olarak adlandırılan kadrolara atanacaklar için kurumların kendi mevzuatına göre düzenleyecekleri giriş sınavına kabul edilecekleri belirlemek ve (B) grubu olarak adlandırılan kadrolara atanmaya esas olacak yerleştirmeyi yapmak amacıyla kullanılacak olan puanları sağlamak amacıyla merkezi olarak Kamu Personel Seçme Sınavı'nı gerçekleştirilmektedir. Ayrıca bu sınavın diğer kullanım alanları daha önce belirtilmiştir.

KPSS, kamu görevlerine ilk defa atanacakları seçmek veya ön elemesini gerçekleştirmek için yapılan merkezi sınavdır. 2006 yılına kadar tek bir adla anılan KPSS sınavı 2006 yılından itibaren KPSS/1 ve KPSS/2 adı altında yapılmaktadır. Dört veya daha fazla süreli yükseköğretim programlarından mezun olanlar ile mezun olabilecek durumda bulunanlar için KPSS/1 (KPSS Lisans), ortaöğretim okullarından veya önlisans programlarından mezun olanlar ile mezun olabilecek durumda bulunanlar içinde KPSS/2 (KPSS Ortaöğretim/Önlisans) sınavları yapılmaktadır.

KPSS'nin usul ve esasları, içeriği, yapılacağı yer ve zamanı, sınavın duyurulması, KPSS'de yer alacak konular ile testler ve bunların ağırlıkları, puan türleri ve hesaplama yöntemi, başvuru yapacakların öğrenim düzeyi, adayların başvurusu, sınavdan elde edilecek puan türlerinin yerleştirmede ve giriş sınavına çağrıda kullanılmasına ve KPSS sonuçlarının adaylara ve kurumlara bildirilmesine ilişkin esaslar, DPB ve ÖSYM tarafından müştereken belirlenmektedir.

KPSS hakkında temel hususlar, Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik'te belirlenmiştir. Bu çerçevede KPSS'nin esasları özet olarak aşağıda verilmiştir:

3.1. KPSS Duyurusu

DPB ve ÖSYM tarafından birlikte belirlenen KPSS tarihi, başvuru tarihi ve başvurunun ne şekilde ve nereye yapılacağı hususları ÖSYM tarafından Resmî Gazete'de ve Türkiye genelinde yayınlanan en yüksek tirajlı ilk üç gazetede farklı tarihlerde ilan vermek suretiyle duyurulur.

3.2. KPSS'nin Yapılması ve Geçerlik Süresi

Başvuruların alınması, adaylara sınav programlarının bildirilmesi, sınavın uygulanması ve değerlendirilmesi ÖSYM tarafından gerçekleştirilir. KPSS sonuçları, elektronik ortamda DPB'ye bildirilir, adayların adreslerine posta ile gönderilir ve ÖSYM'nin internet sitesinde ilan edilir. ÖSYM'nin internet sitesinde oluşturduğu sistem sayesinde kurumlar adayların KPSS sonuçlarıyla ilgili beyanlarını kontrol edebilmektedirler.

KPSS sonuçları iki yıl süreyle geçerlidir. Ancak, bu süre içinde yeni bir sınavın yapılamaması durumunda, sınav sonuçları, bir sonraki sınava kadar geçerlidir.

3.3. A Grubu Kadrolara Atanacakların Seçilmesi

(A) grubu kadrolarına atama için seçme yapacak kamu kurum ve kuruluşları, yürürlükteki mevzuata uygun olarak açıktan atama izni alınmış kadro ve pozisyonların sayı, sınıf, unvan ve dereceleri ile genel ve kendi mevzuatındaki koşulları ve belirlenen KPSS taban puanını, Resmi Gazete'de

ve Türkiye genelinde yayınlanan tirajı en yüksek ilk beş gazetenin en az birinde ilan vermek suretiyle adaylara duyurur. Giriş sınavı yapılacaksa, bu duyuruda ayrıca, sınavın yeri, zamanı, içeriği ve değerlendirme yöntemi de belirtilir.

Adayların öncelikle KPSS'ye girmeleri ve ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının belirleyeceği bir taban puanın üzerinde KPSS puanı almış olmaları şarttır. Adayların, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48 inci maddesinde belirtilen koşullar ile kamu kurum ve kuruluşlarının kendi mevzuatındaki diğer adaylık koşullarını da taşımaları zorunludur.

Giriş sınavına, KPSS sonuçlarına göre belirlenen adaylardan, açıktan atama izni alınmış kadro ve pozisyon kontenjanının 20 katından fazla olmamak üzere kamu kurum ve kuruluşları tarafından belirlenen sayıda aday çağrılır.

3.4. B Grubu Kadrolara Atanacakların Yerleştirilmesi

Kamu kurum ve kuruluşları tarafından, açıktan atama yapacakları (B) grubu kadrolar için ilgili mevzuat uyarınca yetkili makamlardan izin alındıktan sonra, bu kadroların koşullarının belirlenmesi amacıyla; yüksek öğretim kurumları ile yüksek öğretim üst kuruluşları, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığına; mahalli idareler İçişleri Bakanlığına; bunların dışında kalan diğer kamu kurum ve kuruluşları DPB'ye başvurur.

İçişleri Bakanlığı ve YÖK Başkanlığı aldıkları başvuruları; unvan, sayı, sınıf ve derecesi ile aranan koşullar yönünden inceleyerek görüşlerini, bu kuruluşlara ait kadroların tümünü kapsayacak şekilde manyetik ortamda DPB'ye bildirir. DPB bu bildirimleri, Nitelik-Kod Kılavuzu'nda yer alan hususlara uygunluk yönünden inceleyerek sonucu, sınavın yapılacağı

tarihten 3 ay önce ÖSYM'ye manyetik ortamda bildirir. ÖSYM, bu kadrolarla ilgili olarak gerektiğinde kurumlarla son mutabakatı sağlar.

KPSS sonuçlarının açıklanmasından sonra ÖSYM tarafından, yerleştirme işlemi için, bir Tercih Kılavuzu ve Tercih Formu hazırlanır ve adaylara ulaşması sağlanır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının, usulüne uygun olarak açıktan atama izni alınmış ve koşulları belirlenmiş (B) grubu boş kadrolarının sınıf, unvan, derece ve sayısı ile bu kadrolar için aranacak nitelikleri kapsayan bilgiler, DPB adına ÖSYM tarafından ilan edilir.

Adaylar, atanmak istedikleri kadroları, Tercih Formu'na yazarak kodlar ve Kılavuz'da belirlenen yolla teslim ederler.

Adaylar, ÖSYM tarafından (B) grubu kadrolara; KPSS puanları, tercihleri, kadro sayıları ve koşulları göz önünde tutulmak suretiyle yerleştirilir. Yerleştirme işlemlerinde, diğer koşullar saklı kalmak kaydıyla, yerleştirmenin yapıldığı tarihte aynı adaya ait geçerlilik süresi bitmeyen sınavlardan alınan en yüksek KPSS puanı dikkate alınır ve aynı puanı alan adaylar arasından diploma tarihi itibarıyla önce mezun olmuş olana, bunun aynı olması halinde yaşı büyük olana, her ikisinin de aynı olması durumunda ise sınav sonucu yeni açıklanan adaya öncelik tanınır.

Milli Eğitim Bakanlığınca yapılacak öğretmen atamalarına ilişkin yerleştirme işlemleri, bu Bakanlık tarafından, ÖSYM'ce yapılacak KPSS sonuçlarına göre yapılır. Gerek görüldüğünde tüm yerleştirme işlemlerinde ÖSYM ile Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü işbirliği yapar.

Adaylar, yerleştirildikleri kamu kurum ve kuruluşlarına, Tercih Kılavuzu'nda yazılı olan belgeler ve KPSS Sınav Sonuç Belgesi ile birlikte atanmak üzere süresi içinde başvururlar.

Kamu kurum ve kuruluşları, atamaya yetkili amirin onayı ile beş kişiden oluşan bir sınav değerlendirme komisyonu kurar. Bu komisyon, atanmak üzere bildirilen adayları, aranılan nitelikler yönünden inceleyerek, nitelikleri uyanların atamalarının yapılmasını teklif eder.

B Grubu Kadroların, yeterli sayıda tercih edilmemesi, adayların atanmak için başvurmamaları veya adayların atanma koşullarını taşımamaları nedenleriyle boş kalması durumunda ÖSYM ek yerleştirme yapabilmektedir. Ek yerleştirmeye genel yerleştirme sırasında yerleşen adaylar başvuramamaktadırlar. Ek yerleştirme için başvuruların ne zaman ve ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgiler ÖSYM tarafından ayrıca Resmi Gazetede ve Türkiye genelinde yayımlanan en yüksek tirajlı  gazetede ilan edilmektedir.

ÖSYM'nin B Grubu Kadrolar için yapacağı yerleştirmelerde ayrıca bir giriş sınavı veya sözlü sınav yapılmamaktadır. Adaylar, ilan edilmiş kadrolara doğrudan atanır. Ancak, atama için öngörülen koşullara uymayan veya gerekli belgeleri süresi içinde getiremeyen adayların atamaları yapılmaz.

3.5. Sınavda Uygulanacak Testler

Adaylar sınav başvurusu yaparken belirledikleri oturularda aşağıda sunulan alanlardan sınavlara girebilmektedir. Sınav başvurusu yapan her aday Genel Yetenek ile Genel Kültür sınavına mutlaka girmek zorundadır. Toplam 13 adet sınav bulunmaktadır.

Bunlar uygulanma zamanlarına göre;

- Cumartesi Sabah : 60'şar sorudan oluşan Genel Yetenek, Genel Kültür ve Yabancı Dil (İngilizce, Almanca veya Fransızca) sınavı,

- Cumartesi Öğleden Sonra: öğretmen adaylarının sınavı,

- Pazar Sabah: 40'ar sorudan oluşan Hukuk, İktisat, İşletme, Maliye, Muhasebe sınavı,

- Pazar Öğleden Sonra: 40'ar sorudan oluşan Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ekonometri, İstatistik, Kamu Yönetimi, Uluslararası İlişkiler sınavı,

olarak belirtilebilir.

Cumartesi sabah oturumunda adaylara kendi öğrenim düzeylerine uygun olan Genel Yetenek ve Genel Kültür Testleri verilmektedir. Lisans ve üstü öğrenim görmüş olanlar lisans düzeyinde, meslek yüksekokulları düzeyinde öğrenim görmüş olanlar önlisans, lise ve dengi meslek lisesi düzeyinde öğrenim görmüş olanlar ortaöğretim düzeyinde teste tabi tutulmaktadır.

Yabancı dil sınavında öğrenim düzeyi ayrımı yapılmamaktadır. Yabancı Dil Testi, Almanca, Fransızca ve İngilizce olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır ve adaylar sadece bu bölümlerden birini cevaplayabilmektedirler.

3.6. KPSS Sonuçlarına Göre İş Başvurusunda Bulunulabilecek (A) Grubu Kadrolar

Lisans ve lisansüstü düzeyde bir yükseköğretim kurumundan mezun olan adayların (ağırlıklı olarak iktisadi ve idari bilimler mezunları) iş başvurusunda bulunabilecekleri çeşitli kariyer meslekleri mevcuttur.

KPSS sonucu başvurulabilecek (A) grubu kadrolar aşağıda belirtilmiştir (<http://www.maliye.sakarya.edu.tr>, Erişim Tarihi: 25.12.2008):

BAŞBAKANLIK

- Başbakanlık Uzman Yardımcısı
- Devlet Personel Uzman Yardımcısı
- Planlama Uzman Yardımcısı
- Dış Ticarete Standardizasyon Denetmen Yardımcısı
- Dış Ticaret Uzman Yardımcısı
- Enerji Uzman Yardımcısı

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

- İl Planlama Uzman Yardımcısı
- Maiyet Memuru (Kaymakam Adaylığı)

MALİYE BAKANLIĞI

- Maliye Uzman Yardımcısı
- Devlet Bütçe Uzman Yardımcısı
- Devlet Gelir Uzman Yardımcısı
- Vergi Denetmen Yardımcısı
- Stajyer Gelirler Kontrolörü
- Hesap Uzman Yardımcısı
- Mali Suçları Araştırma Uzman Yardımcısı
- Devlet Malları Uzman Yardımcısı
- Milli Emlak Denetmen Yardımcısı

- Muhasebe Uzman Yardımcısı
- Muhasebe Denetmen Yardımcısı
- Stajyer Tasfiye Kontrolörü
- Maliye Müfettiş Yardımcısı

MERKEZ BANKASI

- Araştırmacı
- Müfettiş Yardımcısı
- Uzman Yardımcısı

SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI

- Stajyer Kontrolör
- Stajyer Kontrolör (İdari)
- Tüketici ve Rekabet Uzman Yardımcısı
- Kontrolör Yardımcısı
- Müfettiş Yardımcısı

TARIM VE KÖY İŞLERİ BAKANLIĞI

- Müfettiş Yardımcısı
- Avrupa Birliği Uzman Yardımcısı

BAŞBAKANLIK GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI

- Gümrük Müfettiş Yardımcısı
- Gümrük Uzman Yardımcısı
- Avrupa Birliği Uzman Yardımcısı

BAŞBAKANLIK HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI

- Hazine Uzman Yardımcısı(Hukuk-iktisat- işletme- maliye..)
- Sigorta Denetleme Kurulu Aktüer Yardımcısı
- Sigorta Denetleme Kurulu Uzman Yardımcısı

ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI

- Müfettiş Yardımcısı
- Uzman Yardımcısı

BUNLARIN HARİCİNDE;

- Dışişleri Bakanlığı
- Başbakanlık Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
- Üst Kurullar (Şeker Kurulu Hariç) vd. kadrolardan oluşmaktadır.

Lisans ve lisansüstü düzeyde mezun olan adaylar KPSS sonuçlarına göre tüm bu kadrolarda istihdam edilebilme imkânına sahiptir. Tabi ki kurumların kendi mevzuatları çerçevesinde yapacakları giriş sınavlarında da başarılı olmak kariyer mesleklerine atanmak için diğer bir şarttır. Bu amaçla çalışmanın bu kısmında bu kadrolarda istihdam edilmek için ikinci aşama olan kurumsal sınavlar incelenecektir.

4. A GRUBU KADROLARA ATANACAKLARA KURUMLARIN YAPTIĞI GİRİŞ SINAVLARI

Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmeliğinin 12. maddesinde kamu kurum ve kuruluşlarının, bu Yönetmelikte (A) grubu olarak nitelenen kadrolarına personel seçimini, esas olarak kendi mevzuatına göre yapacakları giriş sınavı ile gerçekleştirecekleri, ayrıca kendi mevzuatlarında hüküm bulunmak kaydıyla KPSS puanları, giriş sınavı yapılmadan da ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca, doğrudan (A) grubu kadrolara atama için kullanabilecekleri belirtilmektedir.

Bahse konu yönetmeliğin 28. maddesinde özel kanunlarla veya özel kanunların verdiği yetkiye dayanılarak kurulan ve kamu hizmeti gören kurum ve kuruluşlarda istihdam edilecek personelin, bu yönetmelik hükümlerine göre yapılan KPSS'de başarılı olanlar arasından, bu kurumların tabi olduğu

mevzuat hükümleri çerçevesinde atanacağı belirtilmektedir. Ayrıca aynı madde de bu yönetmelik kapsamına girmeyen kurum ve kuruluşların da ilgili kadro ve görevleri için yapacakları sınavlara bu yönetmelik hükümlerine göre yapılacak KPSS sonuçlarına göre aday çağırabilecekleri belirtilmektedir.

(A) grubu olarak nitelendirilmiş kariyer mesleklerine girişte kurumlar, merkezi olarak yapılan eleme sınavında başarılı olan adaylar arasından kendi mevzuatlarında belirlenen esaslar çerçevesinde uygulama yapmaktadır.

Kurumsal uygulamalar; Anayasa, DMK, Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik hükümleri çerçevesinde kurumların kendi mevzuatlarında belirlenen usul ve esaslara göre belirlenmiştir.

657 sayılı Yasanın 48. maddesinin (B) fıkrasının 2. bendinde, Devlet memurluğuna alınacakların kurumların özel kanun veya diğer mevzuatında aranan şartları taşımaları gerektiği hükme bağlanmıştır. Yani kurumlar mevzuatlarında belirtilmeyen bir şartı, koşulu, uygulamayı ilanda belirtmek kaydıyla dahi adaylardan talep edemezler, isteyemezler ve uygulayamazlar. Danıştay'ın bu yönde çeşitli kararları mevcuttur. Örneğin; Danıştay Onikinci Dairesi vermiş olduğu bir kararda ilanlarda askerliğini yapmış olma şartının getirilmesinin hukuka uygun olmadığını belirtmiştir (Danıştay Onikinci Dairesi E.No : 1988/1202 K.No : 1991/1219 T: 10.6.1996 DD: S.84-85, s.275) (<http://www.memurlar.net>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

Kariyer meslekleri için seçme aşaması olan kurumsal uygulamaların neler olduğunu anlayabilmek için; kurumların internet kanalıyla ulaşılabilen mevzuatları, mesleğe yönelik tanıtımları ile çeşitli tarihlerde vermiş oldukları ilanları incelenmiştir.

(A) grubu kadrolarına atama için seçme yapacak kamu kurum ve kuruluşlarının internet kanalıyla ulaşılabilen mevzuatları aşağıda sunulmuştur:

- Çalışma Genel Müdürlüğü Çalışma Uzman Yardımcılığı ve Uzmanlığı Atama, Görev ve Çalışma Yönetmeliği (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzman Yardımcılığı ve Uzmanlığı Sınav, Görev, Yetki, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (<http://www.casgem.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Devlet Personel Uzman Yardımcılığı ve Uzmanlığı Sınav, Görev, Yetki, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Uzman Yardımcılığı Yarışma ve Uzmanlık Yeterlik Sınavı Yönetmeliği (<http://www.igeme.org.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Hazine Müsteşarlığı Hazine Uzman Yardımcılığı Giriş Sınavı ile Hazine Uzmanlığı Yeterlik Sınavına İlişkin Yönetmelik (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Kaymakam Adayları Yönetmeliği (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Kontrolörleri Yönetmeliği (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Turizm Bakanlığı Müfettiş Yardımcılığı Giriş ve Müfettişlik Yeterlik Sınavı Yönetmeliği (<http://www.kultur.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı Uzmanlık Yönetmeliği (<http://www.tbmm.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Bakanlıklar ve Başbakanlık Bağlı Kuruluşları Avrupa Birliği Uzman Yardımcılığına Giriş ve Avrupa Birliği Uzmanlığı Yeterlik Sınavlarının Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (<http://mevzuat.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Meslek Personelinin Yarışma, Yetki ve Yeterlik Sınavları ile Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu İnsan Kaynakları Yönetmeliği(<http://www.epdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Radyo Ve Televizyon Üst Kurulu Uzman Yardımcılığı Giriş ve Yeterlik Sınavları İle Uzmanlığa Atanma, Yetiştirilme, Görev, Yetki ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

- Telekomünikasyon Kurumu Telekomünikasyon Uzman Yardımcılığı ve Telekomünikasyon Uzmanlığı Sınav, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, Erişim Tarihi: 14.12.2008).

4.1. Duyuru

Kurumların insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamayı planladıkları aday kitlesine ulaşmaları, onları bilgilendirmeleri ve hatta cezp etmeleri gerekmektedir. Duyurunun temel esprisi ve amacı budur. Bu amaçla

kurumlar Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik hükümleri çerçevesinde; açıktan atama izni alınmış kadro sayısı, uzmanlık alanları ve/veya kontenjanları, KPSS yabancı dil test sınavı asgari doğru cevap sayısı, KPSS puan türleri ve taban puanlar, puan sıralamasına göre kaç adayın çağrılacağı, sınava son başvuru tarihi, başvuru yeri, başvuruda istenecek belgeler, sınavın yeri, zamanı, içeriği ve değerlendirme yöntemi ile sınava ilişkin diğer hususlar sınav tarihinden en az bir ay önce (bazı kurumlarda 45 gün) Resmî Gazete'de ve Türkiye genelinde yayınlanan tirajı en yüksek ilk beş gazeteden en az birinde ilan vermek suretiyle duyurulur. Bazı kurumların mevzuatlarında duyurunun elektronik ortamda da yapılacağı veya kurum panolarına asılmak suretiyle duyurulacağı da belirtilmektedir.

4.2. Aranan Şartlar ve Başvuru

Ön koşul olarak adaylardan aranan şartlar gerekli ve doğru bir ayırım için önemli bir aşamadır. Bu bölümde kurumun ihtiyaçları doğrultusunda sınava alınacak aday popülasyonu belirlenmektedir.

Kurumlar temel olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48. maddesinde belirtilen şartların yanı sıra adaylardan aşağıda belirtilen şartları da taşımalarını istemektedir:

- Eğitim (görev alanı ile ilgili en az dört yıllık lisans eğitimi veren yurt içi veya yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından birini bitirmiş olmak).

- Yaş (Sınavın yapıldığı yılın ilk günü itibarıyla otuz (bazı kurumlarda otuz beş) yaşını doldurmamış olmak).

- Erkek adaylarda askerliğini yapmış veya erteletmiş olmak veya askerlikle ilişkisi bulunmamak.

- Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavından, başvuru ilanında belirtilen asgari puanı almış olmak.

- KPSS'den en yüksek puanı alan adaydan başlamak üzere yapılan sıralamada, atama yapılacak kadro sayısının yirmi katını geçmemek üzere ilanda belirlenen sayıda aday arasına girmiş olmak (son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da giriş sınavına kabul edilirler).

- Daha önce açılan giriş sınavlarında iki (bazı kurumlarda bir) defadan fazla başarısız olmamak.

- Sağlık durumu, yurdun her yerinde görev yapmaya ve her türlü iklim ve yolculuk koşullarına elverişli olmak.

- Belirlenen yabancı dil puanına sahip olmak.

- Yaptırılacak tahkikata göre (örneğin Mülki İdare Amiri) atama yapılacak göreve engel teşkil edecek kişisel veya ailevi bir kötü sanı bulunmamak.

- Yapılacak inceleme sonunda, varsa sicili, tutum ve davranışları yönünden engel bir durumu bulunmamak.

- Giriş işlemleri dolayısıyla gerçeğe aykırı bilgi ve belgeler vermemek, beyanda bulunmamak (SPK).

- Haklı bir nedene dayanmaksızın mali gücünden fazla borçlu bulunmamak (SPK).

Belirlenen şartları taşıyan adaylar kurumlara iş başvurusunda bulunabilmektedirler. Başvurular; posta yoluyla, elektronik ortamda veya

şahsen de yapılabilmektedir. Bazen kurumlar başvurunun şekli için yönlendirici de olabilmektedirler. Başvuru sırasında adaylardan birtakım evraklar istenir. Bunlar genellikle nüfus cüzdanı, fotoğraf, KPSS sonuç belgesi gibi dokümanlardır.

4.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Sınava Davet

Başvuruların değerlendirilmesi ve aranılan koşullara sahip adayların sınavlara davet edilmesi işleminin kim tarafından yapılacağı kurumdan kuruma farklılık gösterebilmektedir. Bu görev; İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı, Genel Sekreterlik, Personel Dairesi Başkanlığı veya sadece bu amaçla oluşturulmuş hazırlık komisyonları tarafından yürütülmektedir ve genel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- İş başvurusunda bulunan adayların müracaatlarının incelenmek ve başvuru için gerekli şartları taşıyıp taşımadıklarının tespit etmek.

- KPSS puanına göre başvuruların sıralamak ve sınava alınacak adayları tespit etmek.

- Sınav giriş belgelerinin adaylara ulaştırmak veya ulaştırılmasını sağlamak.

- Aranılan nitelikleri taşımayanlar ile istenilen belgeleri vermeyen adaylara durumlarını yazı ile bildirmek ve belgelerini iade etmek.

4.4. Sınav Komisyonları

Ülkemizde giriş sınavları ağırlıklı olarak sınav komisyonları marifetiyle yapılmaktadır.

Sınav komisyonları, sınava gireceklerin kadro unvanları ve/veya uzmanlık alanları dikkate alınarak; genellikle kurumun en üst seviyesindeki yöneticisinin görevlendireceği yine üst düzey yöneticiler, en az on yıllık deneyimli uzmanlar, TODAİE veya yükseköğretim kurumları öğretim üyelerinden oluşturulabilmektedir. Farklı alanlarda olmak üzere birden fazla sınav komisyonu da oluşturulabilir.

Sınav komisyonlarında görev alacak üye sayısı da kurumdan kuruma değişmekte olup genellikle 5 veya 7 üye komisyonda bulunmaktadır. Ayrıca genellikle her komisyonun 2 yedek üyesi olmaktadır. Komisyon üyeleri, sınava katılacaklardan üçüncü derece kan ve ikinci derece sıhri hısımları ile ilgili kararlara katılamazlar.

Sınav kurulunun görevleri; sınav sorularını hazırlamak, sınavların düzenli ve eşit şartlarda yapılmasını sağlamak, sınav sonunda cevap kağıtlarını toplayıp, kapalı zarf içinde değerlendirme yapıncaya kadar saklanmasını sağlamak, sınava girenlerin bilgi derecesini, sınav kağıtları ve ilgili formlar üzerinden değerlendirmek, gerekli tutanakları düzenlemek ve imza etmek, sınava girenlerin başarı puanını tespit ederek başarı listesini düzenleyip imzalamak, sonuçlara yapılacak itirazların incelenmek ve sınavlarla ilgili diğer işlemleri yürütmek olarak sıralanabilir.

Yazılı sınav, ilgili kurum veya sınav kurulunun kararı ile T.C. Yüksek Öğretim Kurulu, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) ile benzeri kuruluşlara da yaptırılabilir. Yazılı sınav kuralları ÖSYM veya benzeri kuruluşlarla birlikte saptanır. Bu takdirde, sınava ait programın belirlenmesi, sınav sorularının hazırlanması ve sınavın yapılacağı yerlere götürülmesi, sınavların yapılması ve sınav kağıtlarının ÖSYM'ye getirilip okunması ÖSYM'ce kendi usul ve esasları içinde gerçekleştirilir. Bu kurallar söz konusu kuruluşlarla yapılacak protokolde yer alır.

Sınav komisyonunun sekreterlik hizmetleri, Personel Dairesi (İnsan Kaynakları) Başkanlığınca yürütülür.

4.5. Sınav Aşaması

Sınav adayların talip oldukları görevin gerektirdiği; bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin geçerli ve güvenilir araçlarla ölçülmesini içeren değerlendirme sistemidir. Sınav yetkin olan aday ile yetkin olmayan aday arasında bir ayırım yapmalıdır.

Kariyer mesleklerine girişte kurumların uyguladıkları giriş sınavları temelde yazılı mesleki sınav ve sözlü sınav uygulamaları olarak tasnif etmek mümkündür. Ancak bazı kurumların giriş sınavının sadece sözlü bölümden oluştuğu da unutulmamalıdır.

Ayrıca hizmetin yabancı dil bilmeyi gerektirdiği hallerde yabancı dil bilmek şartı aranmaktadır. Bu amaçla yabancı dil sınavı yapıldığı gibi, ÖSYM'nin yaptığı KPDS, KPSS'nin dil bölümü veya Test of English as a Foreign Language (TOEFL)'den belirlenen baraj puanı başvuru koşulu olarak istenebilmektedir.

Giriş sınavları; duyurulan kadrolar itibariyle başvuru sayısının boş kadro sayısının iki katını aşmaması halinde sözlü, aşması halinde ise yazılı ve/veya sözlü olarak yapılabilir.

Giriş sınavının ilk aşaması olan yazılı bölümüyle ilgili genel esaslar aşağıda sunulmuştur:

- Yazılı sınav yoluyla gerek kurumsal gerekse de pozisyonun gerektirdiği mesleki bilgi çeşidine göre ihtiyaç duyulan alanda adayların bilgi düzeyi değerlendirilir.

- Yazılı sınav, klasik veya test usulünde ilgili kurum tarafından hazırlandığı gibi ÖSYM'ye, Milli Eğitim Bakanlığı Ölçme ve Değerlendirme Merkezine veya bu konuda uzmanlaşmış diğer kamu kuruluşlarına da yaptırılmaktadır. Yazılı sınavın diğer kamu kuruluşlarına yaptırılması halinde, sınava ilişkin hususlar sınavı yapacak kuruluş ile yapılan protokol ile belirlenir.

- Sınav soruları, ilgilileri tarafından hazırlandıktan sonra mühürlü zarf içinde muhafaza edilir.

- Yazılı sınavlarda isim yeri kapanabilir özel cevap kağıtları kullanılır. Sınavlar, Sınav Kurulunun gözetimi ve denetimi altında yapılır.

- Sınav başlamadan önce adayların hüviyetlerinin kontrol edildiği, soru zarfının sağlam, kapalı ve mühürlü olduğu hususunda tutanak düzenlenir ve sınav kuralları açıklanarak, adayların önünde kapalı soru zarfı açılarak sorular yazdırılır.

- Kurumdan kuruma, pozisyondan pozisyona değişmekle birlikte ağırlıklı olarak sınav; hukuk, iktisat, maliye, işletme, uluslararası ilişkiler, ekonometri, kamu yönetimi, genel kültür, genel yetenek, yabancı dil, alanlarından oluşmaktadır.

- İktisadi ve idari bilimler dışında kalan ve kariyer pozisyonlarına atanacak sosyal bilimler, fen ve mühendislik alanlarından mezun olan adaylar eğitimleriyle ilgili alan sınavına alınırlar.

- Cevap kağıtlarının değerlendirilmesi 100 puan üzerinden yapılır. Değerlendirme her Sınav Kurulu üyesince ayrı ayrı yapılır ve adayların aldığı puanlar Sınav Kurulu üyelerince verilen notların aritmetik ortalaması alınarak bulunur.

- Başarı notu yüz puan üzerinden genellikle 70 puandır. Bununla birlikte bazı kurumlar konular itibariyle ayrı ayrı baraj puanı da belirlemektedir veya konulara göre en az belirlenen barajı aşmış olmak ve ortalamada da en az genel baraj puanını almış olmak şartını arayabilmektedir.

- Sınav sonuçları belirlenen süre içerisinde, (genellikle 1 hafta ile 1 ay) içerisinde ilan edilir. Sonuçlar kurumların ilan panolarından da duyurulabilmekle birlikte çok büyük oranda kurumların internet sitelerinden ilan edilmektedir.

- Yazılı sınavda başarılı olan adaylar sözlü sınava çağrılır.

- Yazılı sınavı kazanan adayların durumları, çok yaygın bir uygulama olmamakla birlikte, sözlü sınavın yapılmasından önce araştırılabilmektedir. Bu amaçla adaylarla ev ziyareti yoluyla ön görüşme yapılabilmektedir. (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Kontrolörleri)

Giriş sınavının ikinci aşaması olan sözlü bölümüyle ilgili genel esaslar aşağıda sunulmuştur:

- Sözlü sınavda adayların yazılı sınav konuları ile ilgili bilgilerin yanı sıra genel kültür, zeka, kavrama, ifade ve temsil kabiliyeti, muhakeme gücü, karakter, davranış ve tepkilerinin mesleğe uygunluğu gibi niteliklere sahip olup olmadığı değerlendirilmektedir.

- Her adaya Sınav Kurulu üyelerince ayrı ayrı 100 puan üzerinden not verilir ve bunların aritmetik ortalaması sözlü sınav notunu belirler. Adayların sözlü sınavda başarılı sayılabilmeleri için 100 üzerinden en az 70 puan almaları şarttır.

- Yüksek lisans yapmış olmak bazı kurumlar için aday açısından bir avantaj olabilmektedir.

- Sınav Komisyonu sözlü sınav sonuçlarını bir liste haline getirip imzalayarak ilgili üniteye teslim eder. Gerek görüldüğünde yedek liste de belirlenebilir.

- Sözlü sınav öncesi eğer yapılmışsa adayların durumları hakkında yapılan inceleme sonuçları da dikkate alınır.

Yapılan sınavlar neticesinde kurumlar genellikle aşağıda sunulan işlemleri gerçekleştirirler:

- Sınav Kurulu; adayların, yazılı ve sözlü sınav puanlarının aritmetik ortalamasını almak suretiyle giriş sınavı nihai puanlarını tespit eder. Adaylar, en yüksek puanı alandan başlamak üzere sıralanır.

- Sınav sonuçları, Sınav Kurulu tarafından tutanakla tespit edilir. İlgili kurum yöneticisinin onayı ile başarı sıralamasına göre oluşturulan liste asılmak suretiyle ve kurumun internet sitesinde ilan edilir. Ayrıca, sınav sonuçları, kazanan adayların (bazı kurumlarda bütün adayların) adresine taahhütlü mektupla bildirilir.

- Sınavda başarılı olanların sayısı ilan edilen kadro sayısından fazla ise, en yüksek puan alan adaydan başlamak üzere sıralama yapılarak belirtilen kadro sayısı kadar aday, giriş sınavını başarmış kabul edilir. Giriş Sınavında yetmiş ve üzerinde puan almış olmak bu sıralamaya giremeyen adaylar için müktesep hak teşkil etmez.

- Başarılı olamayan adaylara sınav sonuçlarının açıklanmasından itibaren en geç iki ay içinde istekleri üzerine başvurma belgeleri iade edilir.

- Sınava katılanlar sınav sonuçlarına yazılı olarak itiraz edebilirler. İtirazlar, yazılı veya sözlü sınav sonuçlarının açıklanmasından ve

duyurulmasından sonra belirli süre içerisinde bir dilekçe ile sınav kuruluna yapılır. Bu itirazlar, sınav kurulu tarafından belirlenen süre içinde incelenir ve sonuç ilgiliye yazılı olarak bildirilir.

- Giriş Belgesi verilmek sureti ile sınava alınan ve yapılan sınavları kazananlardan gerçeğe aykırı beyanda bulunduğu tespit edilenlerin sınavları geçersiz sayılır.

- Atamaları yapılmış olanlardan, memurluğa alınma şartlarından herhangi birini taşımadığının sonradan anlaşılması halinde, atamaları iptal edilir. Bunlar hakkında ilgili Cumhuriyet Savcılıklarına suç duyurusunda bulunulur. Bu kişiler hiçbir hak da talep edemezler.

5. MERKEZİ SINAV SİSTEMİ DIŞINDAKİ UYGULAMALAR

Yukarıdaki bölümde açıkladığımız sınavla işe alma sistemi genel bir uygulamadır. Ancak bunun dışında merkezi sistemden tamamen bağımsız kurumsal sınavlar olduğu gibi kamu hizmetine sınavsız girmenin de mümkün olduğu durumlar bulunmaktadır. Bu bölümde bu uygulamaların bazıları hakkında bilgi verilecektir.

5.1. Kurumsal Sınav

5.1.1. Özel Kanun Hükümlerine Tabi Kurumlar

Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmeliğin “İstisnalar” başlıklı 3 üncü maddesi; “Adalet Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı ve Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı ile İçişleri ve Dışişleri bakanlıklarının Bakanlık Teftiş Kurulları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Askeri Adalet Teftiş Kurulları ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun değişik 1 inci maddesinin üçüncü fıkrasında sayılanlar ile Devlet

senfoni orkestraları ve Devlet Klasik Türk Müziği Korosu sanatçıları bu Yönetmeliğin kapsamı dışındadır.”,

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 1. maddesinin üçüncü fıkrası; “Anayasa Mahkemesi üye ve yedek üyeleri ile raportörleri; hakimlik ve savcılık mesleklerinde veya bu mesleklerden sayılan görevlerde bulunanlar, Danıştay ve Sayıştay meslek mensupları ve Sayıştay savcı ve yardımcıları, Üniversitelerin, İktisadi ve Ticari İlimler Akademilerinin, Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademilerinin, Devlet Güzel Sanatlar Akademilerinin, Türkiye ve Orta - Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün öğretim üye ve yardımcıları, Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası üyeleri, Genelkurmay Mehtaran Bölüğü Sanatkarları, Devlet Tiyatrosu ile Devlet Opera ve Balesi ve Belediye Opera ve tiyatroları ile şehir ve belediye konservatuvar ve orkestralarının sanatkar memurları, uzman memurları, uygulatıcı uzman memurları ve stajyerleri; SporToto Teşkilatında çalışan personel; subay, astsubay, uzman çavuş ve uzman jandarmalar ile Emniyet Teşkilatı mensupları özel kanunları hükümlerine tabidir.”

hükümlerini haizdir.

Yukarıda belirtilen kurumlar ihtiyaç duydukları personeli istihdam etmek için merkezi sınav sistemi dışında yazılı ve/veya sözlü ve/veya uygulamalı sınavlar yapmaktadırlar. Örneğin polis memurları, hakim ve savcılar, subaylar kurumsal uygulamalarla hizmete alınmaktadırlar.

5.1.2. Özürlülerin Devlet Memurluklarına Alınmaları

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 53 üncü maddesi özürlülerin Devlet Memurluğuna alınmalarını düzenlemektedir. Buna göre; mevzuata uygun olmak kaydıyla; özürlülerin mesleklerine uygun münhal kadrolara atanması, mesleklerini icra veya infaza yardımcı araç ve gerecin kurumlarınca temin edilmesi esastır. Ayrıca kurum ve kuruluşlar bu Kanuna

göre çalıştırdıkları personele ait kadrolarda %3 oranında özürlü çalıştırmak zorundadır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 53 üncü maddesi gereğince hazırlanan ve 16.09.2004 tarihinde resmi gazete de yayınlanarak yürürlüğe giren “Özürlülerin Devlet Memurluğuna Alınma Şartları İle Yapılacak Yarışma Sınavları Hakkında Yönetmelik”;

- 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun eki (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kurumlar ile döner sermayeli kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar ve kefalet sandıklarına,

- İl özel idareleri ve belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı müessese, işletme ve döner sermayeli kuruluşlara,

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre Devlet memuru istihdam eden diğer kamu kuruluşlarına,

ilk defa Devlet memuru olarak atanacak özürlüler hakkında uygulanır.

Sınav yapılmasında uyulacak temel usul ve esaslar şunlardır:

- İlk defa Devlet memurluğuna atanacak özürlülerin sınavları çoktan seçmeli test şeklinde yapılır.

- Sınavlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 36 ncı maddesinde tespit edilen sınıflar ve bu sınıflara gireceklerde aranması gerekli öğrenim şartları ile diğer nitelikler göz önüne alınarak düzenlenir.

- Kamu kurum ve kuruluşları, sınavları kendileri yaparlar.

- Sınavlarda gizlilik esastır.

- Sınav esnasında özür gruplarına göre, refakatçi bulundurulmasına izin verilir. Bu sınavların, özürlü grupları dikkate alınarak sınav sorusu hazırlanması ve değerlendirilmesi için özel sınav kurulu teşkil edilerek yapılması esastır.

5.1.3. Korunmaya Muhtaç Çocukların İşe Yerleştirilmesi

2828 sayılı Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu'nun Ek-1 maddesi "Kamu Kurum ve Kuruluşları, reşit olana kadar Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK) Genel Müdürlüğü tarafından bakılan ve korunan çocuklar için, her yılbaşındaki, hangi statüde olursa olsun, serbest kadro mevcutlarının binde biri nispetindeki kısmını ayırarak bu çocuklar arasında yapılacak giriş sınavlarında başarılı olanlar arasından atama yaparlar. Bu maddeden yararlanmak isteyenler, 18 yaşını tamamladıkları tarihten itibaren, Kamu Kurum ve Kuruluşlarına; SHÇEK Genel Müdürlüğü vasıtasıyla başvurmak zorundadırlar." hükmünü amirdir.

Korunmaya muhtaç çocukların, korunmaları sona erdikten sonra işe yerleştirilmelerinin esas ve usullerini, kamu kurum ve kuruluşlarının bu konudaki yükümlülükleriyle SHÇEK ile diğer kurumlar arasındaki eşgüdümün sağlanması amacıyla Korunmaya Muhtaç Çocukların İşe Yerleştirilmesine İlişkin Tüzük 10.2.1995 tarih ve 95/6542 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulmuştur.

Bu Tüzük hükümlerinden yararlanmak isteyenler, 18 yaşını tamamladıkları tarihten itibaren kamu kurum ve kuruluşlarına SHÇEK aracılığıyla başvururlar.

SHÇEK, bu Tüzüğün 5 inci maddesi uyarınca düzenlenen formlardaki bilgileri esas almak suretiyle, kamu kurum ve kuruluşlarının istekleriyle bu Tüzüğün 8 inci maddesinde öngörülen öncelikleri de gözönüne alarak, her boş kadro için en az üç korunmaya muhtaç çocuğun isim listesini, isteğinden itibaren bir ay içinde kamu kurum ve kuruluşlarına gönderir.

Korunmaya muhtaç çocukların işe alınmalarına ilişkin olarak yapılacak sınavlar, kamu kurum ve kuruluşlarının ilgili yönetmeliklerindeki hükümlerine göre ayrı olarak yapılır ve değerlendirilir.

Ancak, korunmaya muhtaç çocukların sınavları kamu kurum ve kuruluşlarının genel sınavlarıyla birlikte yapılmışsa, bu çocukların sınavları ayrı olarak ve kendi aralarında değerlendirir.

Sınav çağrısı ilgili kamu kurum ve kuruluşunca yapılır. Kamu kurum ve kuruluşları, giriş sınavına katılan ve katılmayan korunmaya muhtaç çocuklarla sınav sonucunda işe alınan ve alınmayanları, alınmama nedeniyle birlikte bir ay içinde SHÇEK'e bildirmek zorundadır.

Kamu kurum ve kuruluşları her yıl, hangi statüde olursa olsun serbest kadro sayılarıyla bunun binde biri oranında alacakları korunmaya muhtaç çocuk sayısını, adaylarda aranan nitelikleri, sınav tarihini ve yerini Kuruma bildirmek ve bu kadrolara Kurumca bildirilen korunmaya muhtaç çocuklar arasında yapılacak giriş sınavlarında başarılı olanlar arasından atama yapmak zorundadır.

5.2. Sınavsız Hizmete Girme

Kamu hizmetine girmenin en temel gereklerinden biri sınavdır. Bu temel gerekliliğin bazı istisnaları bulunmaktadır.

5.2.1. İstisnai Memurluklara Atanma

657 sayılı devlet Memurları Kanunun “İstisnai Memurluklar” başlıklı 59 uncu maddesi ; “Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği ile Türkiye Büyük Millet Meclisinin memurluklarına, Başbakan Başmüşaviri, Savunma Sanayii Müsteşarlığı ile Toplu Konut İdaresi Başkanlığına ait Başkan, Başkan Yardımcısı, Hukuk Müşaviri, Daire Başkanı, Uzman, Uzman Yardımcısı, Müşavir Avukat ve Şube Müdürleri (Uzman), Başbakan Müşavirliklerine, Özelleştirme İdaresi Başkanlığında Başkan, Başkan Yardımcısı, Başkanlık Müşaviri, Daire Başkanı, Proje Grup Başkanı ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğine, Başbakanlık ve Bakanlık Müşavirlikleriyle Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliklerine, Başbakanlık Basın Müşavirliğine, Türkiye İstatistik Kurumu Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğine, Gelir İdaresi Başkanlığında Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğine, Bakanlar Kurulu Sekreterliğine, Milli Savunma Bakanlığı ile Türk Silahlı Kuvvetleri kadrolarında veya kadro açıklamalar bölümünde özel nitelikli olarak gösterilen görev yerlerine, Özel Kalem Müdürlüklerine, Valiliklere, Büyükelçiliklere, Elçiliklere, Daimi Temsilciliklere, dış kuruluşlarda çalışma müşavirlikleri nezdinde görevlendirilecek sendika uzmanlıklarına, Din İşleri Yüksek Kurulu Üyeliklerine, Milli İstihbarat Teşkilatı memurluklarına, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği Müşavirliklerine, Hukuk Müşavirliğine ve Genel Sekreter Sekreterliğine, bu Kanunun atanma, sınavlar,kademe ilerlemesi ve dereceye yükselmesine ilişkin hükümleriyle bağlı olmaksızın tahsis edilmiş derece aylığı ile memur atanabilir. Dışişleri Bakanlığı Hukuk Müşavirlikleri ile Devlet Konservatuarında görevlendirilecek uluslararası ün yapmış üstün yeteneklere sahip Devlet sanatçılarının, olimpiyat şampiyonluğu veya olimpik spor dallarından birinde büyükler kategorisinde birden fazla Dünya şampiyonluğu kazananlar arasından atanacak spor müşavirlerinin atama ve ilerlemelerinde de bu hükümler uygulanır.” hükmünü haizdir.

Burada belirtilen unvanların tamamında merkezi sınav, öğrenim, yaş, askerlik, yabancı dil vb. koşullar aranmaksızın atanma yapılabilir.

5.2.2. Terörle Mücadele Kanunu Kapsamında Atanma

12.04.1991 tarihinde kabul edilen 3713 sayılı “Terörle Mücadele Kanunu” çerçevesinde; şehit olan veya çalışamayacak derecede malûl olan kamu görevlilerinin (er-erbaş, geçici köy korucuları ve gönüllü köy korucuları dahil) varsa eşlerinin, yoksa çocuklarından birisinin, çocukları da yoksa kardeşlerinden birisinin veya malul olup da çalışabilir durumda olanların genel, katma ve özel bütçeli kurum ve kuruluşlarla mahalli idareler ve sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan her nevi teşebbüs veya bağlı ortaklıklar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memur kadroları ile sözleşmeli personel ve sürekli işçi kadrolarının %1’ini istihdamı için ayırmak ve bu fıkra hükümleri çerçevesinde belirlenecek kişileri işe almak veya atamak zorundadırlar.

İçişleri Bakanlığı, durumu yukarıda belirtilen ve bir işe girmek için istekli olanların nitelikleri ile iş gereklerini gözönüne almak suretiyle, işe alınmaları veya atamalarının yapılması için, durumlarına uygun kadrosu mevcut olan kamu kurum ve kuruluşlarına bildirmekle görevlidir. Bu kişilerin işe alınmaları veya atanmaları sırasında açıktan atama izni alınması gerekmez. Ancak, ilgililerin sınav hariç olmak üzere, kadro veya işin gerektirdiği nitelik, özellik ve şartları taşımaları zorunludur.

5.2.3. Mecburi Hizmet Yükümlülüğünde Atanma

657 sayılı Devlet Memurları Kanunun 224 ve 225 inci maddeleri “Mecburi Hizmet”le ilgili düzenlemelerdir. Buna göre; yurtiçinde Devlet hesabına okutulan öğrenciler (Tatiller dahil) öğrenim süreleri kadar, yurtdışındaki öğretim kurumlarında Devlet hesabına öğrenimlerini bitiren öğrenciler (Tatiller dahil) öğrenim sürelerinin iki katı kadar mecburi hizmetle

yükümlüdürler. Mecburi hizmetle yükümlü bulunanlar, yarışma sınavına tabi tutulmaksızın atanırlar.

6. NORM KADRO

Gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamını gerçekleştirmek için norm kadro çalışmaları büyük önem taşımaktadır.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında; “Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır. Tüm kamu kuruluşlarının norm kadroları tespit edilerek, kadro veya pozisyon ihdasları buna göre yapılacaktır.” denmektedir (<http://ekutup.dpt.gov.tr>, Erişim Tarihi:14.12.2008).

Bu bölümde personel rejimi bilimsel temellere oturtulması için büyük önem taşıyan norma kadronun tanımı, süreci, kamu kurumlarındaki uygulamadaki mevcut durum ele alınacaktır.

6.1.Tanımı

Norm sözcüğü, normal sözcüğün kökeni olup, “düzgü, kural, doğal yasa” anlamlarını ifade etmektedir. Bir bakıma “standart, tekdüze” sözcükleriyle eş anlamda düşünmek mümkündür. Kadro ise, “bir görevin(işin) yürütülmesi için gereken, bir cinsten şeylerin topu” anlamını ifade etmektedir (Kalkandelen, 1987:24).

Norm kadro, kamu kurum ve kuruluşlarının, görevlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal, diğer ifade ile ihtiyaçtan ne daha az ne de daha fazla kadronun nitelik ve sayısal yönüyle

tespit edilmesidir. Kadroların niteliksel olarak tespitine yönelik çalışmalarla, kurum ve kuruluşlara ait birimlerde bulunması gereken kadro unvanları ve bu kadrolara atanacaklarda aranacak nitelikler belirlenmiş olur (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:1).

6.2. Amacı ve Yararları

Tanınmış bilim adamı, siyasetçi, arkeolog Ogior Chiselin de Busbeque, 1555’lerde yazdığı esrinde; Osmanlıların en kuvvetli yönlerini, bu ülkedeki kayırmasız (tarafsız, objektif) yönetim yapı ve uygulamalarında gördüğünü çeşitli örneklerle belirterek Avusturya-Macaristan İmparatoruna verdiği raporda, Türkleri yenmenin tek yolunun, onların dayandığı bu güçlü temelin yıkılması olarak belirtmiş ve kullanılacak teknik olarak da, “kadrolardan bir kaçına, o kadrolar için öngörölmüş niteliklere sahip olmayan yani liyakatsiz kişilerin, meşru veya gayrimeşru her olanak kullanılarak atanmalarını” önermiştir (Kalkandelen, 1997: 37).

Bugün içinde geçerliğinden hiçbir şey yitirmeyen bu tespit, liyakatsiz kişilerin uygun olmadıkları kadrolara atanmasının, ülkemizin geleceğini olumsuz etkileyeceğini söylemek veya ülkemizi hedeflediği noktalardan uzaklaştıracağını belirtmek gerekmektedir.

Herkes için aynı olan durumu, örneğin, bir kadronun gerektirdiği özel nitelikleri, bir kişi (kayırlan) lehine değiştirmek, kadronun hastalanmasına neden olmaktadır. Bu da kadrolardan beklenen nicelik ve nitelikteki performansı olumsuz yönde etkilemekte ve kadroların toplamından oluşan birim ve örgütlerin başarılarının düşüşüne, başka bir deyişle amaçlarının gerçekleşmemesine neden olmaktadır (Kalkandelen, 1997: 38).

Böyle bir ortamda norm kadro düzenlemesinin, çeşitli tür ve sayıda yararları bulunmaktadır. Bunlar bir bakıma norm kadronun amaçları

olmaktadır. Şimdi bunlardan birkaçı belirtilmeye çalışılacaktır (Kalkandelen, 1997: 38-41):

- Kadro unvanlarına açıklık getirir ve değişik anlayışları önler. Kadro unvanlarının, kadroyu meydana getiren öğelerin ortak özelliklerini yansıtmaları ve onu başka kadrolardan ayırt edici biçimde saptanmış olması, bu amacın geliştirilmesine yardımcı olur.

- Tarafsız (objektif) yönetimin sağlam temellere dayandırılmasında yapısal eleman hizmeti görür.

- Eşit işe eşit aylık veya ücret sisteminin kurulmasına yardım eder. Görevin önemi, güçlüğü sorumluluğu gibi çeşitli etmenlere göre saptanan aylık ve ücreti belirttiğinden personel arasındaki aylık veya ücret adaletsizliklerinden doğan çekişmeleri önler.

- Personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesine ve saptanmasına olanak verir.

- Kadro gereklerine uygun niteliklerde personelin bulunup işe alınması, personelin eğitim ihtiyaçlarının saptanması, personelin etkinliğinin değerlemesi gibi personel yönetiminin belli başlı işlemlerine katkı sağlar.

6.3. Süreci

Norm kadronun tespiti temel olarak; örgüt analizi, iş analizi, iş (kadro) değerlemesi, norm kadro sayısının tespiti bölümlerinden oluşmaktadır.

6.3.1. Örgüt Analizi

Norm kadroların oluşturulmasında ilk aşama, bu kadroların bünyesinde yer aldığı örgütlerin etkin, verimli ve tasarrufu sağlayıcı biçimde inşasıdır. Esas olan, örgütün işlevlerini verimli ve etkili bir biçimde yerine getirmesi için gerekli örgüt sisteminin kurulmasıdır. Kuruluşun amacına uygun sağlam bir örgüt yapısı oluşturulduktan sonra, ancak norm kadrolar bu yapı üzerine inşa edilebilir. Sağlam bir örgüt yapısının inşası için ise örgüt analizinin yapılması gerekir (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:4).

Bu çalışmada örgütün temel ilke ve değerleri, var oluş amacı, mevcut birimler ile kadro unvan ve sayıları da ortaya konularak inceleme ve değerlendirmeler yapılır.

Örgüt analizi, kurum veya kuruluşun mevcut amaç ve görevleri esas alınarak ve birimlerin amaca uygun olmayan görevlerinin ayıklanması, herhangi bir birimin kaldırılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi veya yeniden kurulması şeklinde yapılır.

Örgüt analiz raporu ile örgütü tanımlama, görevlerini belirlemek ve yapılan işlerin daha rasyonel bir biçimde yürütülmesi için mevcut örgüt yapısının yanına önerilen yapının konulması amaçlanmaktadır ((Tortop, Aykaç v.d., 2007: 511).

Bu amaçla gerçekleştirilen örgüt analizinin aşamaları aşağıda sunulmuştur:

- Kuruluşun amaç ve politikalarının belirlenmesi, örgütlerde ilk önce amacın saptanması gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları kuruluş kanunlarının amaç maddesinde yer alır. O halde; bir kuruluşun amacının saptanabilmesi için kuruluş kanunundaki amaç maddesi incelenmelidir. Bu aşamada yapılacak ikinci işlem ise amacın

gerçekleştirilebilmesi için politikanın belirlenmesidir. Bu politikalar kamu iktisadi kuruluşlarında yönetim kurulunca, diğer kurumlarda ise üst düzey yöneticilerce belirlenir (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:6).

- Görevlerin belirlenmesi, örgüt analizi yapılırken amaçlar ile görevlere detaylı olarak bakılması zorunludur. Görevler kuruluş kanunlarında, kanun hükmünde kararnamelerde, tüzük, yönetmelik, genelge ve benzeri mevzuatta bulunabilir. Ayrıca görevlerin tespiti konusunda anketlerde de yararlanılır. Görevler amaçların parçalara bölünmüş şeklidir. Amaçlar, kuruma ait fonksiyonların konsantre bir bütünüdür. Oysaki görevler tek tek tespit edilerek gruplandırılır. Böylece amaç-görev ilişkisi kurularak karşılaştırma yapılır ve sapmalar ayıklanarak amaca uygun olmayan görevlerin önlenmesi yoluyla amaç-görev uygunluğu sağlanmış olur (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:7).

- Örgütün yapısı ve şematik görünümü, örgütler sosyal yapılardır. Bunlar da doğar, gelişir, yetersizleşir ve yenilenmezse ölürler. Bu eskimeyi giderebilmek, örgütleri sağlıklı, dinamik, yeni ihtiyaç ve koşullara uygun durumda tutabilmek için örgütsel analizler yapmak ve örgütsel sorunları çözümlmek suretiyle sürekli bir çalışma içinde bulunmak gerekmektedir. Bu çalışmalar genellikle iki biçimde kendini göstermektedir. Birincisi yasal ve yönetsel değişimlerdir. Örgütün varlığına neden olan yasa değişir, örgüt yeni amaçlar doğrultusunda yeni biçim ve boyut kazanır. İkinci biçimdeki değişimler, doğal diyebileceğimiz nitelik taşır. Örgütler çalışırken farkına güç varılacak değişimlere konu olurlar. Bu tür değişiklikler, aradan uzun bir süre geçtikten sonra örgütün eleştirilmesi halinde hemen kendini gösterir. Her iki durumda da örgüt bir değişim içindedir. Her iki durumdaki değişikliklerin örgüt şemalarında gösterilmesi gerekir (Kalkandelen, 1987: 50).

- Örgütün kadroları, örgütün politikasında veya amaçlarındaki değişimler, derhal örgüt yapısını, o da kadroları etkiler. Kadrolar, bu durumda, sayısal ve niteliksel bakımdan bir değişme durumu ile karşı karşıya kalırlar. Ayrıca, örgüt dışındaki değişimler de denge durumlarının bir gereği

olarak örgütün yeni durumlara uyabilmesi amacıyla kadroların mahiyetinde ve sayılarında da değişimleri kılar. Aksi halde uyumsuz durumlar ortaya çıkar ve örgütlerin sağlıkları bozulur, amaçlarının gerçekleşme oranları düşer. Yapılacak iş,örgüt elinde tür ve sayı bakımından mevcut kadroları ilerdeki çalışmalarda bir veri üzere saptamaktır (Kalkandelen, 1987: 51).

Örgüt analizi yapıldıktan sonra birçok insan kaynakları faaliyetinin temelinde yer aldığı gibi norm kadro çalışmalarında da önemli olan iş analizi çalışmasına sıra gelmiştir.

6.3.2. İş Analizi

Bir işin ne olduğu, neden ve nasıl yapıldığı, istenilen düzeyde yapılabilmesi için gerekli niteliklerin nelerden oluştuğu gibi soruların yanıtlarının arandığı bir çalışma olan iş analizi ve bu çalışmanın temel ürünü olan iş tanımı ve gereklerine daha önce değinildiği için bu bölümde değinilmeyecektir.

6.3.3. İş (Kadro) Değerlemesi

İş Değerlemesi ise, iş analizi sayesinde farklı işlerin birbiriyle kıyaslanmasını sağlar. Yani, bir anlamda, yapılan her işin örgüt için taşıdığı değeri ortaya koyar. Özellikle, ücret, ödül gibi sistemlerin kurulmasında, iş değerlemeleri çok gereklidir (Ergin, 2005:20).

Başka bir ifade iş değerlemesi ile işlerin içerik ve önem bakımına göre örgütsel amaçlara katkı oranını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal hedeflere en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemli olarak kabul edilmektedir. Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir grupta yapılır ve iş yapısı oluşturulur.

İş değerlemenin amacını ve yararlarını iki temel grup içinde ele alarak inceleyebiliriz : İş değerlemesi temelde 2 faaliyete dayanır: örgütteki her işin incelenerek, analiz ve tanımının yapılması ile her işin önem ve güçlüğüne göre diğer işlerle karşılaştırmalı olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

İş değerlemenin amacını ve yararlarını iki temel grup içinde ele alarak inceleyebiliriz. İş değerlendirme sonuçları özellikle ücret yönetiminde kullanılabilir ve bu çalışmalarda; bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri saptanabilir, “Eşit işe eşit ücret” ödenmesi sağlanabilir, işe ve iş pazarına göre ücret saptandığı için ücret adaleti gerçekleştirilebilir, ücret tatmini yolu ile işgörenin güdülenmesi ve işine özenmesi sağlanabilir, işgücü maliyetinin ve buna ilişkin olarak doğacak yükümlülüklerin denetimi kolaylaşabilir (Uyargil, Adal, v.d. 2008:350).

Diğer işletme sorunlarının çözülmesinde, özellikle insan kaynakları yönetimi ve üretim yönetimine ilişkin uygulamalarda yararlanılır. Bunlardan bazıları; işlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaştırmak, işlerin ve işlemlerin basitleştirilmesine katkıda bulunmak, işgören seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve işten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçümlenmiş bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olmak, işgörenlere uygulanabilecek özendirme önlemlerinin belirlenmesine katkı sağlamak olarak belirtilebilir (Uyargil, Adal, v.d. 2008:350-351).

İş değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce örgütün özelliklerinin dikkatle incelenmesi ve iş değerlendirme yöntemine karar verilmesi gerekmektedir. Temelde dört temel yöntem bulunmaktadır. Bunlar; sıralama yöntemi, sınıflama veya dereceleme yöntemi, faktör karşılaştırma yöntemi ve puanlama yöntemidir.

6.3.4. Norm Kadro Sayısının Tespiti

Norm kadro sayısının tespiti çalışmaları temelde; örgüt için ideal olan yani ihtiyaçtan ne az ne de fazla personel sayısının çeşitli ölçüm ve hesaplamalar neticesinde tespit edildiği çalışmalardır. Bu çalışmalardan sonra örgütün Norm Kadro Kılavuzu hazırlanmaktadır.

İş etüdü; iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesine ilişkin yöntem ve deneyimlerin, çalışan kişinin iş yapabilme gücünü ve gereksinimlerini de göz önünde tutarak, işin iyileştirilmesi ve işletmenin daha ekonomik çalışmasının sağlanması amacı ile uygulanması olup, metot (yöntem) etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan genel bir terimdir (Okatay, 1990:127).

İş etüdü çalışmalarının amaçları; verimliliğin artırılması, özendirici ücret sistemlerinin oluşturulabilmesi, işgücü planlaması yapılabilmesi, yönetimin geliştirilmesi, çalışma çevresinin personel özelliklerine uygun hale getirilebilmesi, kontrol sistemlerinin etkinliğinin artırılabilmesi ve maliyet sistemlerinin etkinleştirilebilmesi şeklinde sıralanabilir (Okatay, 1990:127).

İş etüdü; metot etüdü ve iş ölçümü olmak üzere iki teknikten oluşmaktadır. Metot etüdü; daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir. İş ölçümü ise; nitelikli bir personelin, belli bir işi, belli bir çalışma hızıyla (performansla) yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:72).

İş etüdünün temel aşamaları aşağıda sıralanmıştır (Devlet Personel Başkanlığı, 1998:72):

- a) Etüdü yapılacak işin ya da sürecin seçimi.
- b) En uygun kayıt tekniğini kullanarak doğrudan gözlemle oluşan her olayın kaydedilmesi. Böylelikle eldeki veriler incelemeye en uygun şekil alacaktır.
- c) Kaydedilen olayların eleştirilerek incelenmesi ve yapılan her şeyin sırası ile işin amacı, yapıldığı yer, yapılma sırası, yapan kişi, yapıldığı yol bakımından gözden geçirilmesi.
- d) Bütün koşulların hesaba katılması suretiyle en ekonomik yöntemin geliştirilmesi,
- e) Seçilen yöntemin kapsadığı iş miktarının ölçülmesi ve bu işin yapılması için gerekli standart zamanın hesaplanması,
- f) Yeni yöntemin ve buna bağlı zamanın tanımlanması,böylece yeni yöntemin her zaman için belirlenmesinin sağlanması,
- g) Yeni yöntemin ayrılan süre ile birlikte onaylanarak standart uygulama olarak yerleştirilmesi,
- h) Yeni standardın iyi bir denetimle sürdürülmesi.

Bu aşamalardan ilk üçü, metot etüdü ve iş ölçümünün ortak aşamalarıdır. Geriye kalanlardan üçü metot etüdüne (d, g, h), diğer ikisi ise (e, f) iş ölçümüne ilişkin aşamalardır.

İş ölçümü; nitelikli bir personeli, tanımlanmış bir işi, belirlenmiş bir çalışma ile yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla hazırlanmış tekniklerin uygulanmasıdır.

Norm kadro sayısının çeşitli tekniklerle tespitinden sonra örgütlerin norm kadro kılavuzu hazırlanır. Norm kadro kılavuzu, genel olarak bir örgütün, norm hale getirilmiş optimal tür ve sayılardaki kadro ihtiyacını ve bunların örgütün birimleri arasındaki dengeli dağıtımını gösteren bir belgedir.

6.4. Türk Kamu Yönetimindeki Uygulaması

Çağdaş personel yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından biri olan liyakat ilkesinin somut bir ifadesi olan norm kadro uygulaması ile adama göre iş yerine; tanımı yapılmış, standartları ve nitelikleri belirlenmiş işe ve pozisyona göre uygun kişinin seçilmesi amaçlanmaktadır. Kamu personel yönetiminin evrimi içinde siyasal iktidarların yağma sistemi uygulaması ile başta insan kaynağının ve mali kaynakların savurgan biçimde harcandığı dönemlerden, standartları çizilmiş pozisyonların belirlendiği bir döneme geçilmesi insan kaynağının rasyonel bir işleyişe kavuşması bağlamında ileri bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır (Tortop, Aykaç v.d., 2007:507).

Günümüz dünyasında kamu kurum ve kuruluşlarının yürüttüğü hizmetlerden sağlanacak kamu yararı, ancak bu hizmetlerin maliyetlerinden fazla olduğu takdirde anlamlı olmaktadır. Memur sayısının gereğinden fazla olması veya ihtiyaca göre dağılım göstermemesi ile gerekli nitelikleri haiz olmaması ise bu maliyetlere olumsuz yönde etki etmekte ve kamu yararında azalmaya, kamu hizmetlerindeki verimliliğin beraberinde düşük ücret ve kamuda yoğun emek yığılmalarına neden olmaktadır (Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, 1998:1).

Ülkemizde birçok araştırmaya konu olan personel sayısının dağılımından eşit işe eşit ücret ödenmemesine, görev ve iş tanımının olmamasından sınıflandırma ilkesinin dejenere olmasına kadar birçok personel yönetimi sorunun çözümü için norm kadro projesi önemli bir adımdır.

Türkiye'de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarında ihmal edilen konu başlıklarından biri olan personel rejiminin ilk defa kapsamlı olarak norm kadro uygulaması ile bir bütün içinde ele alınarak gündeme gelmesi kamu yönetiminin çağdaş bir işleyişe kavuşturulması anlamında önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. Norm kadro çalışmaları ile Türk kamu yönetiminde ilk defa yaygın biçimde pozisyonlara ilişkin görev tanımlarının yapılması, iş ölçümlerinin ve iş analizlerinin yapılarak bir değerlendirilmeye gidilmesi gerçekten sevindirici gelişmelerdir (Tortop, Aykaç v.d., 2007:508).

1998/16 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile; kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması ve rasyonel bir kamu istihdam politikasının oluşturulması amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarında, memur, işçi ve sözleşmeli personele ilişkin norm kadro sayılarının tespit edilmesi hüküm altına alınmıştır.

Bu genelge ile kamu kurum ve kuruluşlarından, kuruluş amaçları doğrultusunda yürüttükleri işlere ilişkin iş analizlerini yapmaları, bu iş analizleri sonucunda kadrolara ilişkin görev tanımları ve iş gereklerini, çeşitli ölçüm, hesaplama ve kriterler çerçevesinde her görev unvanından ihtiyaç duyulan norm kadro sayısını tespit etmeleri ve Maliye Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığına intikal ettirmeleri istenmiştir.

06.11.2000 tarihli ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılacak norm kadro çalışmalarında uygulanacak usul ve esaslar belirlenmiştir.

Buna göre norm kadro çalışmalarının;

- Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğüne (TODAİE),

- Milli Prodüktivite Merkezi Başkanlığına (MPM),

- Üniversitelerin bu alanda uzmanlaşmış ve daha önce kamu veya özel sektör kuruluşlarında bu çalışmalarda bulunmuş deneyimli öğretim üyelerine,

- Yukarıda sayılanlardan herhangi birinin gözetim ve denetiminde, kurum veya kuruluşun bu konularda eğitimli kendi personeline,

- Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca yeterliği onaylanan özel hukuk hükümlerine tabi kuruluşlara,

yaptırılacağı ve bu çalışmaların Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca kurumlar itibariyle belirlenen takvime göre 2001–2003 yılları arasında tamamlanacağı belirtilmiştir.

İş analizi ve norm kadro çalışmalarında Devlet Personel Başkanlığının 1998 yılında yayımladığı “Norm Kadro El Kitabı”ndan yararlanılacağı da bahse konu Bakanlar Kurulu Kararı ile hüküm altına alınmıştır.

2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile kamu kurum ve kuruluşlarının norm kadro çalışması takvimi ile norm kadro çalışmalarında dikkat edilecek hususlar belirlenmiştir. Takvime göre çalışmaların 2001–2003 yılları arasında yapılması planlanmıştır.

27.12.2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 2003/6532 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereği söz konusu usul ve esaslarda yapılan düzenleme ile; “... Norm kadro çalışmalarının öncelikle Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca belirlenecek kurum/kuruluşlarda sonuçlandırılması, bu uygulama sonuçlarından sonra diğer kamu kurum ve kuruluşlarından Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca uygun görülecekler için 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı süresini kapsayan dönemde

(2001–2005) başlamak üzere ayrıca takvim belirleneceği” hüküm altına alınmıştır.

Norm kadro çalışmalarının kamu kurumlarındaki son durumuna ilişkin olarak, Devlet Personel Başkanlığı ile yapılan görüşmede; “Milli Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı dışında norm kadro çalışmasını tamamlayan bir kurum veya kuruluş bulunmadığı, adigeçen iki Bakanlıkta da bu çalışmanın dar kapsamlı olarak yürütüldüğü, tüm unvanlarda uygulanmadığı, çalışmaların tamamlanmasından sonra çeşitli nedenlerle ihdas edilen kadroların norm kadro uygulamasının işlerliğini de tartışmalı hale getirdiği” bilgileri alınmıştır.

Bugün Türk kamu yönetiminin ihtiyaç duyduğu en önemli ihtiyaç idare aygıtının bütüncül bir bakış açısıyla ele alınarak yeni baştan düşünülmesi ve yeniden yapılandırılmasıdır. Bu yapılmadığı takdirde atılan her adım günü kurtarmaya dönük kozmetik tedbirlerden öteye gidemeyecektir (Tortop, Aykaç v.d., 2007:514).

Kozmetik tedbirlerden öteye geçerek rasyonel yönetim ilkelerinin uygulanması için mutlaka birçok insan kaynağı faaliyetinin temel çalışması olan iş analizi çalışmasının ve buna bağlı olarak görev tanımları, görev gerekleri, iş değerlemesi ve norm kadro gibi çalışmaların başlatılması gerekmektedir. Esas olan “Ölçemediğin işi yönetemezsin ve geliştiremezsin” ilkesinin düstur edinilerek insan kaynakları faaliyetlerinin ölçümlemelere, sayısal verilere ve bilime dayandırılması gerekmektedir. Bu sayede insan kaynakları destek birimi olmaktan “iş birimi” olma yolunda önemli bir adım atacaktır.

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen sosyo-ekonomik yapısal özelliklerine, değişen örgüt, yönetim ve verimlilik anlayışlarına bağlı olarak çağımız devlet anlayışında kamu hizmetlerinin alanının genişlemesi ve öneminin artması, kamu yönetiminin çok yönlü, dinamik olmasını gerektirmektedir. Devletin görev ve sorumluluğundaki artış, toplumsal hizmet talebinde niteliğe önem verilmesini zorunlu kıldığından bu hizmeti sunacak personelin önemini de artırmıştır.

Vatandaşa hizmet götürmekle görevli profesyonel kişiler olarak değerlendirebileceğimiz kamu personeli, kamu hizmetlerini, yerine getirilmesinde ve topluma sunulmasında, en önemli sorumluluğu üstlenmiştir.

Günümüzde kamu yönetimlerinin yürütmek durumunda olduğu faaliyetler; sosyal düzenin ve ahengin devamı, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi, ülkenin sosyo ekonomik gelişiminin sağlanması şeklindedir. İdarenin mevzuatla kendisine verilen görevleri (kamu hizmetlerini) yerine getirebilmesi için gerçek kişilere ihtiyacı bulunmaktadır. İdare adı altında istihdam edilen gerçek kişiler idarenin “insan unsurunu” oluştururlar.

Devlet; yerine getirmekle yükümlü olduğu bu hizmetleri etkin, adil, akılcı ve ekonomik bir şekilde sunabilmesi için bazı kişileri görevlendirmekte, bu hizmetlerini yerine getirilmesinden onları sorumlu tutmaktadır. Bu kişilere kamu personeli denilmektedir. Aslında kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde para ve mal gibi ögelere de gereksinim vardır; ancak Fransız hukukçu Waline'nin de dediği gibi “Bir idarenin kıymeti, onu temsil eden veya onun namına çalışan memurların kıymeti ile ölçülür.”

Yönetim faaliyetinde en önemli kaynak, insan kaynağıdır. Tüm diğer kaynaklar; para, bina, toprak, teknik ekipman vb. insan elinde anlam ve değer kazanır.

Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma ancak etkin bir kamu yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Ülkemizin muasır medeniyet seviyesine ulaşabilmesi, kaçınılmaz olarak etkin ve verimli çalışan bir devlet örgütlenmesini gündeme getirmektedir. Kamu personel sistemi mutlak olarak liyakat ilkesini maksimum ölçüde işlerlik sağlayacak şekilde objektif olarak tasarımlanmalıdır.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği acımasız rekabet koşullarında, Türkiye benzeri ülkelerin tam bağımsız bir şekilde ayakta kalabilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi, birçok yönden ülkenin lokomotifi durumunda olan kamu kesiminin üretken ve verimli kılınmasına bağlıdır. Aksi halde kamu kesimi, haklı veya haksız olarak hantal, verimsiz, çağdışı gibi eleştirilerden pay almaya ve bu şekilde yetkilerinden, olanaklarından, gücünden ve saygınlığından aşınmaya devam edecektir.

Kalkınmanın ana araçlarından birinin etkin düzeyde işleyen ve diğer araçların işlerliğini sağlayan kamu yönetimi olduğu bir gerçektir. Kamu kesiminde yaşanan sorunların bir çeşit “domino etkisi” ile kendisini özel kesimde de hissettirdiği bir gerçektir. Bu cümleden hareketle kamu görevlilerini verimsiz kılan, böylece hizmetlerin de aksamasına neden olan yetersizliklerinin çözümünün, sadece kamu kesimine değil bir bütün olarak ülke ekonomisine olumlu etkilerinin olacağı da söylenebilir.

Kamuya ait faaliyetlerin objektif, ussal ve verimli bir şekilde yapılabilmesi, ülke kalkınmasına katkısının yanı sıra vatandaşların devlete olan güvenlerinin de artmasına neden olacağı değerlendirilmektedir.

Kamu yönetimi insan kaynağı ve yönetim düzeni olarak düşünüldüğünde, bir yandan yönetim düzeninin rasyonel ve tutarlı oluşu, görev ve yetkilerin dengeli ve açık bir şekilde belirtilmesi, bir yandan da insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması ve uygun üretim sahalarına yönltilmesi suretiyle kamu hizmetlerinin etkin ve ekonomik bir biçimde yürütülmesi sağlanmış olur. Bu nedenle bir toplumun ekonomik ve sosyal alanda kalkınmayı gerçekleştirmesinin, plan ve programlarının hedeflerine ulaşmasının ancak iyi bir kamu yönetimi ile sağlanabileceğini tartışmasız ifade edebiliriz (Ersan, 1974:93).

Geçmişte, bir maliyet unsuru olarak görülen, bunun da ötesinde, örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer, hatta bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları, fazla önem verilmeyen bir unsur olarak düşünülüyordu. Zamanla, yapılan bu değerlendirme hatası anlaşılmış ve örgütte insan unsuruna gereken önemin verilmesinin verimliliği artıran ve örgütün amacına ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olduğunun farkına varılmıştır (Tortop, Aykaç, v.d., 2006:436).

Günümüzde hızla değişen koşullara uyum sağlama ve yarışmada öne çıkabilmenin temel ve vazgeçilmez koşulu insan kaynaklarının verimli biçimde değerlendirilmesi olduğundan İnsan Kaynakları Yönetimi günümüz yönetiminde en önemli başarıma etkeni olarak görülmekte, işlevleri, önemi ve önceliği giderek artmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminden çok farklı bağlamda değerlendirilmekte, çok farklı boyutlarda “insan” ve “insan ilişkileri” konularına yoğunlaşmaktadır.

Sanayi devriminin işgörenler hakkında kayıt tutma sistemi olan ve insana ikinci derece önem veren personel yönetimi kavramından, insanın en

değerli üretim faktörü olduğu gerçeğinin bir yansıması olan insan kaynakları yönetimine geçilmesi gerekmektedir.

Dünya'daki ve ülkemizdeki değişme olgusu, demokratikleşme, insan hakları vb. evrensel değerlere uygun çağdaş bir personel yönetimini, özellikle insan kaynaklarından ussal biçimde yararlanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu noktada, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde personel seçim sürecinin adil, etkin, liyakat ilkesine sahip bir şekilde organize edilmesi gerek örgütler, gerekse bireyler açısından hayati önem taşımaktadır. Bu husustaki yanlışların yüksek maddi ve manevi bedelleri vardır. Ayrıca, ülkemizin çağdaşlık yarışındaki rötarlı gidişinin önüne geçilmesinde, en önemli üretim faktörü olan insanın doğru seçilmesinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Kısaca insan kaynağının seçimi, işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan özelliklere sahip adayların seçilmesi sürecidir. Gerekli özellikler ifadesinin içinde; bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri ve motivasyon gibi unsurlar yer almaktadır.

İnsan kaynağının seçim sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktörlerden birisi de işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli olan unsurlarının doğru test ve/veya tekniklerle ölçülmesidir. Küreselleşmenin etkileriyle kamu kesiminin faaliyetlerinde yaşanan alan ve yetki daralmasına rağmen, ülkemizin kalkınmasında başat rol oynayan birçok kamu kuruluşunun stratejik rolü artarak devam etmektedir.

İnsan kaynağı seçme sürecinin aşamaları geniş bir biçimde ele alınarak kamu kurum ve kuruluşlarının fonksiyonel hizmetlerini yerine getiren ve gelecekte kamu bürokrasisinin önemli bir bölümünü oluşturacak kariyer mesleklerine (KPSS-A Grubu: Meslek Memurluğu, Murakıplık, Denetçilik, Uzmanlık vb.) ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanmak suretiyle girmek

isteyen adaylara uygulanan insan kaynağı seçme yöntem ve teknikleri hakkında alan araştırması yapılmıştır.

Kamu hizmeti ve görevi yapan; sözleşmeli personel, geçici personel, sürekli işçi, geçici işçi, kapsam dışı personel, taşeron aracılığıyla istihdam edilen personel, akademik personel, hakim-savcı, Türk Silahlı Kuvvetleri asker ve sivil personeli ile opera bale tiyatro sanatçılarının seçim süreci ele alınmamıştır.

İnsan kaynağı seçme sürecinde kullanılan çeşitli yöntem ve teknikler incelenmiş, farklı ölçüm teknik ve yönteminden faydalanarak çok kaynaktan veri sağlamanın önemi vurgulanmıştır.

Bu çalışma ile kamu kurum ve kuruluşlarının insan kaynağı seçme sürecinde en az bilgi kadar, yaratıcılık, liderlik, özgüven sorumluluk, ekip çalışmasına yatkınlık vb. unsurların da önemli olduğu hususlarındaki farkındalıklarını tespit etmektir.

İnsan kaynağı seçiminde, değerlendirmeler ne kadar çok yönlü ve ne kadar farklı açıları kapsar nitelikte olursa, o kadar gerçeğe yakın bilgiye ulaşma ve doğru karar verme olanağı artar ve verimlilik, yeterlilik, eşitlik, yansızlık gibi temel ilkeler ışığında “Doğru işe doğru insan” önermesi mümkün olabilir.

Çalışmada yöntem olarak; araştırma, tarama ve anket tekniklerinden istifade edilmiştir. Çalışmanın teorik çerçevesinin oluşturulmasında yerli ve yabancı literatürden, konu ile ilgili uzman görüşlerden olabildiğince yararlanılmaya çaba gösterilmiştir. Diğer taraftan, tümevarımcı bir yaklaşım benimsenerek, ortaya konulan kavramsal çerçeve, uygulamadaki durumu betimleyen anket çalışmasıyla bütünleştirilmiştir.

Bu çalışmada, özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanacakların seçimi için uygulanan insan kaynağı seçme yöntem ve teknikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle insan kaynağı seçme süreçlerinin neler olduğu incelenmiştir. Bundan sonra ise Türk kamu personel yönetim sistemi ve kamu hizmetlerine girişte uygulanan insan kaynağı seçme yöntem ve teknikleri ele alınmıştır.

Kariyer mesleği olarak da adlandırılan A Grubu Kadrolarda görevlendirilecek çalışanların seçimi hakkında yapılan anket çalışması ile ülkemizde yürütülen seçme faaliyetleri ve bu faaliyetlerde görev alan yönetici, uzman veya çalışanların bu konudaki değerlendirmeleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile düzenleyici ve denetleyici kurumların mukayesesi de yapılmıştır.

Yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; insan kaynağı seçme faaliyetleri ele alınmıştır. Bu başlık altında; insan kaynakları planlaması, iş analizi, insan kaynağı sağlama ile insan kaynağını seçmede kullanılan yöntem ve teknikler detaylı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde; personel yönetimi kavramının gelişim süreci ile personel yönetimin amacı, işlevi ve ilkelerinden hareketle Türk kamu personel yönetimi irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde, ülkemizde insan kaynağı seçme faaliyetleri, gelişim evreleri ile birlikte yasal çerçeveler ve kamu kurum ve kuruluşlarının uygulamaları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde A Grubu Kadrolarda görevlendirilecek çalışanların seçiminde rol alan yönetici, uzman veya çalışanların bu konudaki görüşlerini öğrenilmesi amacıyla yapılan anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Tez, sonuç bölümüyle sona erdirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER MESLEKLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI SEÇME FONKSİYONU ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. AMAÇ

Yaşanan hızlı değişim, toplumsal ve ekonomik örgütleri değişmeye ve gelişmeye, diğer bir ifadeyle yeni durumlara adapte olmaya zorlamaktadır. Bu durum, toplumsal bir kurum olan kamu yönetimi sistemi ve bu sistem içinde belirli fonksiyonları gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş bulunan kamu kuruluşları için de geçerlidir.

Çalışmada kamu kurum ve kuruluşlarının fonksiyonel hizmetlerini yerine getiren ve gelecekte kamu bürokrasisinin önemli bir bölümünü oluşturacak kariyer mesleklerine (KPSS-A Grubu: Meslek Memurluğu, Murakıplık, Denetçilik, Uzmanlık, Düzenleyici ve Denetleyici Kurullar vb.) ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanmak suretiyle girmek isteyen adaylara uygulanan insan kaynağı seçme yöntem ve tekniklerinin süreci hakkında, ilgili kurumların seçme sürecinin çeşitli aşamalarında yer alan yönetici, uzman veya çalışanlarının bu konudaki değerlendirmeleri anket yöntemi edinilmeye çalışılmıştır.

Alan araştırmasının temel amacı; kamu yönetimi sistemi içerisinde yer alan, kamu bürokrasimizin çekirdeğini oluşturan ve kamu görevi yapmak isteyen birçok gencin içinde yer alabilmek için birbiriyle yarıştığı “kariyer mesleği” olarak adlandırılan mesleklere girişte kamu kurumlarının uyguladıkları insan kaynağı seçme süreçlerinin irdelenmesidir. Ayrıca kariyer mesleklerine girişte Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri ile Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların uyguladıkları insan kaynağı seçme metodolojileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da incelenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evreni, kariyer mesleklerine mensup insan kaynağı istihdam eden Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri ile Düzenleyici ve Denetleyici Kurullardır.

Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdarelerinden; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda birden fazla kariyer memurluğu olması ve her birinin sınav işlemlerinin farklı birimler tarafından yapılması nedeniyle her kariyer memurluğu için ayrı ayrı anket uygulanmıştır.

Araştırmada anket uygulanan Genel Bütçeli Kamu İdareleri aşağıda belirtilmiştir :

1. Avrupa Birliği Genel Sekreterliği,
2. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı - Teftiş Kurulu Başkanlığı,
3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı - Avrupa Birliği Koordinasyon D. Bşk.,
4. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı - Çalışma Genel Müdürlüğü,
5. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı - İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü,
6. Çevre ve Orman Bakanlığı,
7. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı,
8. Dış Ticaret Müsteşarlığı,
9. Dışişleri Bakanlığı,
10. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı - Avrupa Birliği Koordinasyon D. Bşk.,
11. Gümrük Müsteşarlığı,
12. Hazine Müsteşarlığı,
13. İçişleri Bakanlığı - Kaymakamlık Bürosu,
14. İçişleri Bakanlığı - Personel Genel Müdürlüğü,

15. Kültür ve Turizm Bakanlığı,
16. Maliye Bakanlığı - Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler D. Bşk.,
17. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali kontrol Genel Müdürlüğü,
18. Maliye Bakanlığı - Muhasebat Genel Müdürlüğü,
19. Sağlık Bakanlığı - Teftiş Kurulu Başkanlığı,
20. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı - İç Ticaret Genel Müdürlüğü,
21. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı - Tüketicinin ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü,
22. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı - Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon D.Bşk.,
23. Türkiye Büyük Millet Meclisi,
24. Türkiye İstatistik Kurumu,
25. Ulaştırma Bakanlığı,

Araştırmada anket uygulanan Düzenleyici ve Denetleyici Kurullar aşağıda belirtilmiştir:

1. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu,
2. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu,
3. Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu,
4. Radyo ve Televizyon Üst Kurumu,
5. Rekabet Kurumu,
6. Sermaye Piyasası Kurulu,
7. Şeker Kurumu,

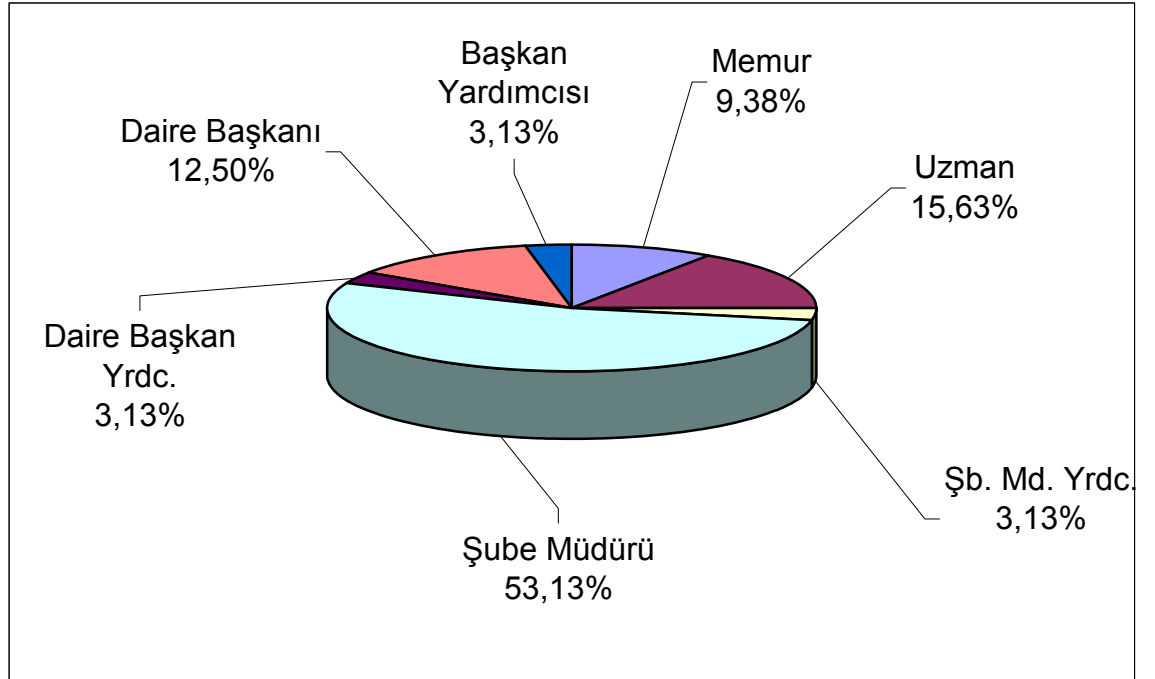
Yukarıda belirtilen 32 kurumun insan kaynağı seçme sürecinin çeşitli aşamalarında görev alan; memur, uzman, şube müdür yardımcısı, şube müdürü, daire başkan yardımcısı, daire başkanı, başkan yardımcısı unvanlarında 32 personele 35 adet maddenin yer aldığı anket uygulanmıştır (Ek-1).

Anket uygulanan personelin unvanının istatistiksel dağılımı aşağıda sunulmuştur:

Tablo 8 : Anket Uygulanan Personel Unvanının Dağılımı

Sıra No	Görüşülen Personelin Unvanı	n	%
1	Memur	3	9,38
2	Uzman	5	15,63
3	Şb. Md. Yrdc.	1	3,13
4	Şube Müdürü	17	53,13
5	Daire Başkan Yrdc.	1	3,13
6	Daire Başkanı	4	12,50
7	Başkan Yardımcısı	1	3,13
Toplam		32	100,00%

Grafik 1 : Anket Uygulanan Personel Unvanının Dağılımı



Kamu kurumlarının anket uygulamalarına mesafeli yaklaşması ve görüşülen yöneticinin genellikle bir üst yöneticisinden izin alma ihtiyacı anket öncesi yapılan ve anketin ilk bölümünü oluşturan “Açıklama” bölümü ile giderilmeye çalışılmıştır.

Anketin açıklama bölümünde özetle;

- Bu anket ile kamu kurum ve kuruluşlarının, fonksiyonel hizmetlerini yerine getiren ve gelecekte kamu bürokrasisinin önemli bir bölümünü oluşturacak kariyer mesleklerine girişte uyguladıkları sınav yöntem ve tekniklerin incelenerek bunların bir envanterinin çıkartılması ve bu sayede kamu kurum ve kuruluşlarının insan kaynağı sağlama ve seçim sürecinin genel değerlendirilmesinin yapılarak bu sürece bilimsel bir katkı sağlanması,

- Anketten edinilen bilgilerin tamamen anonim olmasını sağlamak amacıyla, görüşülecek kişilerin kimlik bilgileri istenmeyeceğini, elde edilen cevaplar KESİNLİKLE genel sonuçların çıkarılmasına ve eğilimlerin saptanması için TOPLUCA değerlendirileceği,

- İlgili sorularla bölüm yöneticilerinin/çalışanlarının bağlı oldukları kurumların resmi görüşü değil, doğrudan doğruya kendilerinin kanaat ve değerlendirmeleri öğrenilmeye çalışıldığı,

- Görüşmenin hedeflediği amaca ulaşabilmesi için tüm katılımcıların soruları mutlak bir samimiyetle cevaplandırılması, araştırmanın başarısı açısından önemi,

- 35 adet maddenin yer aldığı görüşme formunun yaklaşık yanıtlama süresi 20 dakika olduğu,

hususları belirtilmiştir.

3. YÖNTEM VE TEKNİKLER

Araştırmada nicel araştırma yöntemi olan anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Program for Social Science)

15.0'a yüklenmiş ve önce her bir soru için frekanslar alınarak değerlendirme yapılmış daha sonra da Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri ile Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların sürekli değişkenler ile ilişkisi karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma da tek faktörlü ANOVA tekniğinden faydalanılmıştır.

4. ANKET SONUÇLARI VE GENEL İSTATİSTİKİ ANALİZLER

4.1. İnsan Kaynağı Seçme Süreçleri Hakkındaki Temel Uygulama ve Değerlendirmeler

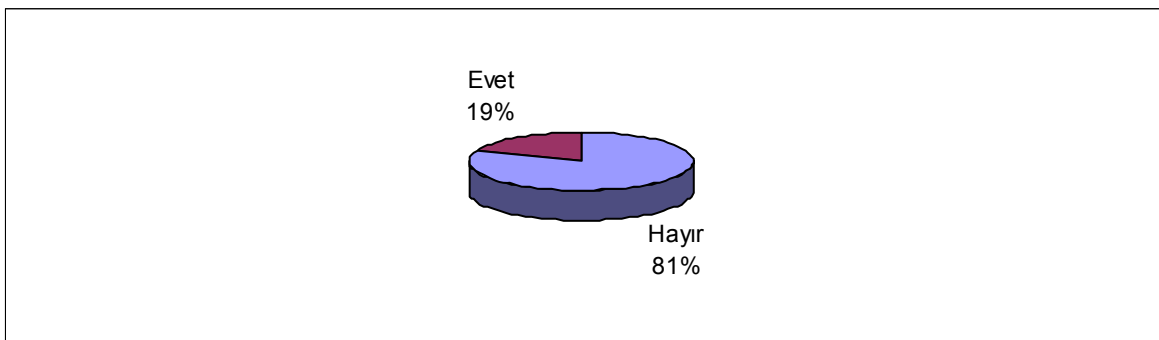
Bu bölümde kurumların insan kaynağı seçme sürecindeki temel uygulamaları ile insan kaynağı seçme sürecinin çeşitli safhalarında görev alan çalışanların bazı konulardaki değerlendirmeleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Soru 1: Kurumunuzda İnsan Kaynakları Departmanı Var Mı?

Tablo 9 : Cevapların Dağılımı (n-%)

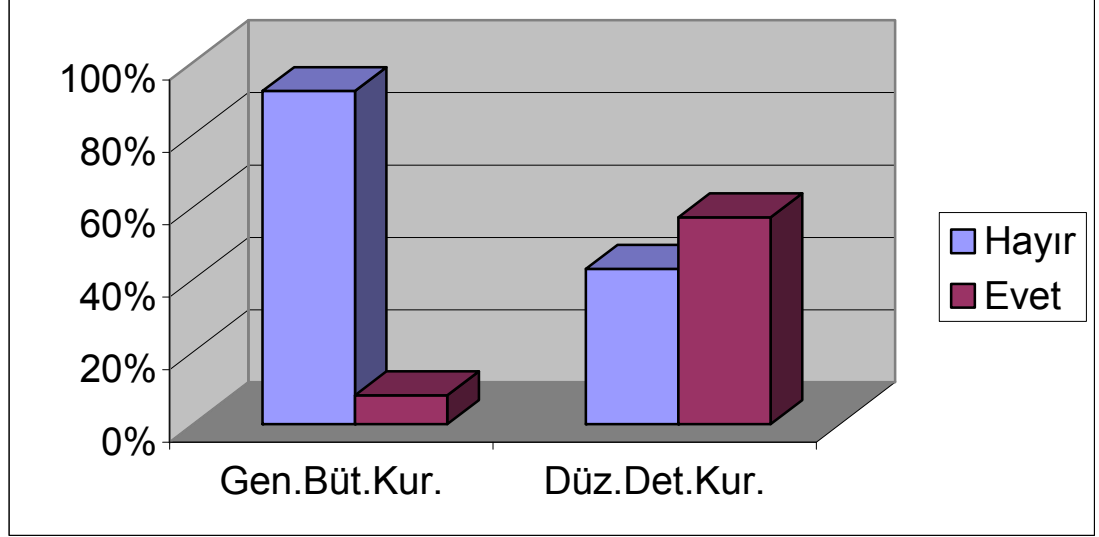
Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	3	4	7
	%	42,90%	57,10%	100%
Gen.Büt.Kur.	n	23	2	25
	%	92%	8%	100%
Toplam	n	26	6	32
	%	81,30%	18,80%	100%

Grafik 2 : Cevapların Dağılım Oranları



Kurumların %19'unda insan kaynakları departmanı bulunurken, %81'inde bulunmamaktadır.

Grafik 3 : Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



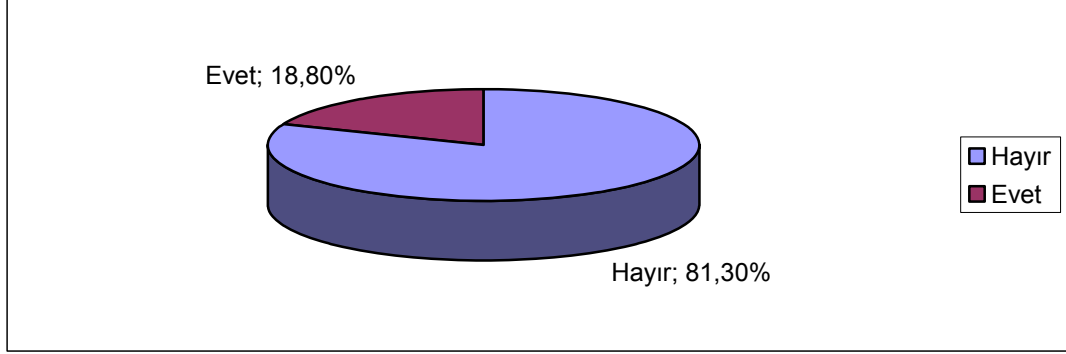
Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların %57'sinde, Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumların ise sadece %8'inde insan kaynakları departmanı bulunmaktadır.

Soru 2: Kurumunuzda Norm Kadro Çalışmaları Gerçekleştirildi mi?

Tablo 10 : Cevapların Dağılımı (n-%)

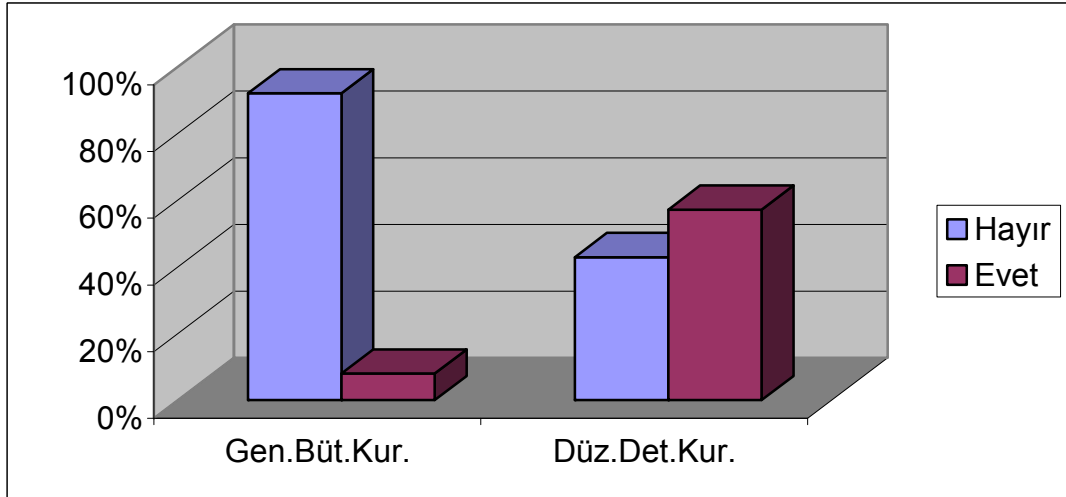
Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	3	4	7
	%	42,90%	57,10%	100%
Gen.Büt.Kur.	n	23	2	25
	%	92%	8%	100%
Toplam	n	26	6	32
	%	81,30%	18,80%	100%

Grafik 4: Cevapların Dağılım Oranları



Kurumların %81'inde norm kadro çalışmaları gerçekleştirilmemişken sadece %19'unda gerçekleştirilebilmiştir.

Grafik 5: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



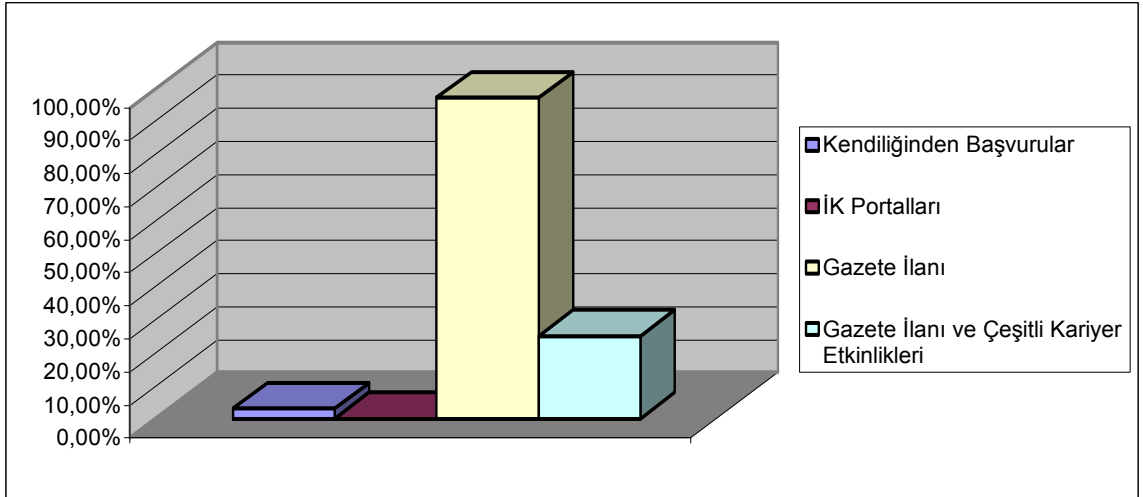
Norm kadro çalışmaları Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların %43'ünde gerçekleştirilirken, Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumların ise sadece %8'inde gerçekleştirilmiştir.

Soru 3: Kurumunuzun İhtiyaç Duyduğu İnsan Kaynağını Bulmak ve Başvuru Sağlamak İçin Hangi Kaynaklara Başvuruyorsunuz?

Tablo 11 : Cevapların Dağılımı (n-%)

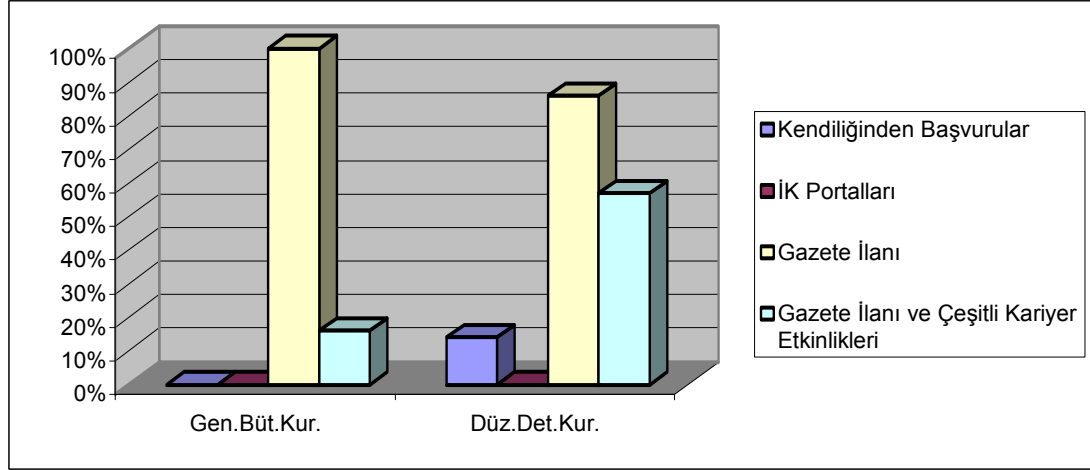
Kurumlar	n - %	Kendiliğinden Başvurular	İK Portalları	Gazete İlanı	Gazete İlanı ve Çeşitli Kariyer Etkinlikleri
Düz.Det.Kur.	n	1	0	6	4
	%	14,00%	0,00%	86%	57%
Gen.Büt.Kur.	n	0	0	25	4
	%	0%	0%	100%	16%
Toplam	n	1	0	31	8
	%	3,00%	0,00%	97%	25%

Grafik 6: Cevapların Dağılım Oranları



Bütün kurumların %'97 si gazete ilanını tercih ederken, %25'i çeşitli kariyer etkinlikleri ile gazete ilanını birlikte kullanmayı tercih etmektedir. Tüm kurumların %3'ü kendiliğinden başvuruyu tercih etmektedir. İnsan kaynakları portalları ise alımda tercih edilmemektedir.

Grafik 7: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



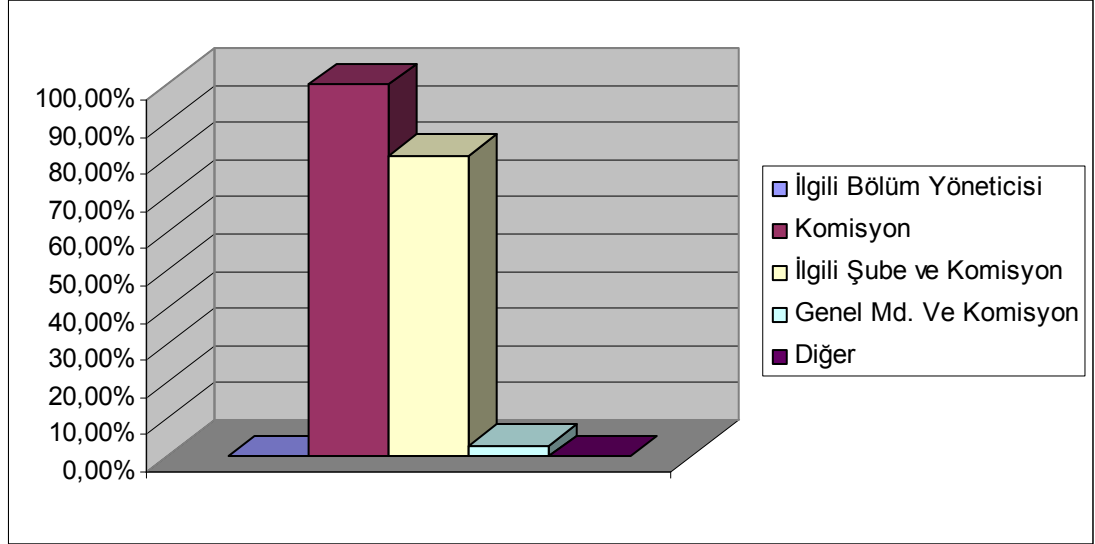
Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların %86'sı gazete ilanı ile insan kaynağı sağlarken, %57'si çeşitli kariyer etkinlikleri ve gazete ilanını birlikte kullanmaktadır. Sadece %14'ü kendiliğinden başvuruyu kullanmaktadır. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlarda ise %100 oranında gazete ilanı kullanılırken, bu oranın %16'sı gazete ilanı ile birlikte çeşitli kariyer etkinliklerini kullanmaktadır.

Soru 4: Kurumunuzda İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Kim Yürütüyor ?

Tablo 12 : Cevapların Dağılımı (n-%)

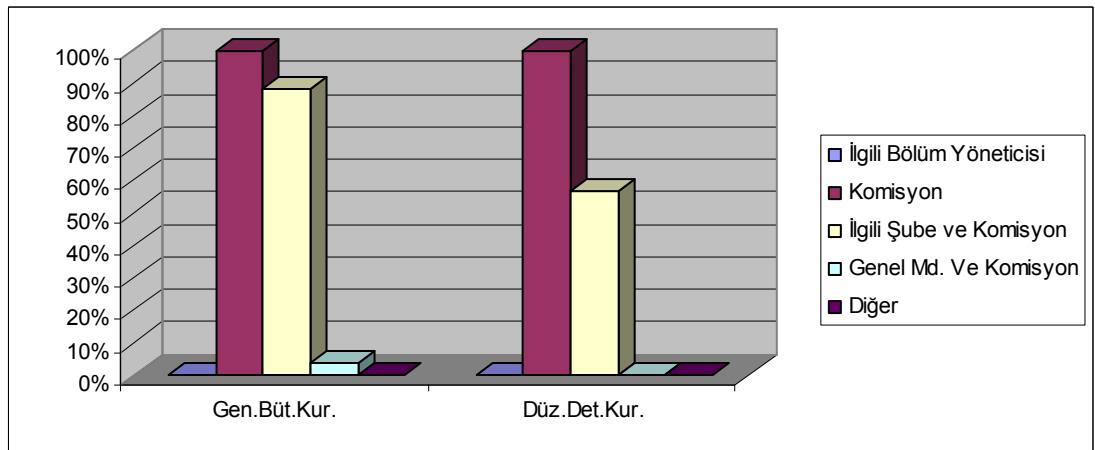
Kurumlar	n - %	İlgili Bölüm Yöneticisi	Komisyon	İlgili Şube ve Komisyon	Genel Md. Ve Komisyon	Diğer
Düz.Det.Kur.	n	0	7	4	0	0
	%	0,00%	100,00%	57%	0,00%	0,00%
Gen.Büt.Kur.	n	0	25	22	1	0
	%	0%	100%	88%	4%	0,00%
Toplam	n	0	32	26	1	0
	%	0,00%	100%	81%	3%	0,00%

Grafik 8: Cevapların Dağılım Oranları



Kamu kuruluşları insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinde %100 oluşturulan komisyonları tercih etmektedirler. Komisyon tercih eden kurumların %3'ü aynı zamanda genel müdürü tercih etmektedirler. Buna ek olarak komisyon tercih edenlerin %81'lik kısmı aynı zamanda ilgili şubeyi kullanmaktadırlar. İlgili bölüm yöneticisi ve diğer seçenekler ise kurumlarca kullanılmamaktadır.

Grafik 9: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



Düzenleyici ve Denetleyici Kurullar incelendiğinde, bu kurumların %100'ünün komisyonları kullandığı, %57'sinde ise oluşturulan komisyon ve

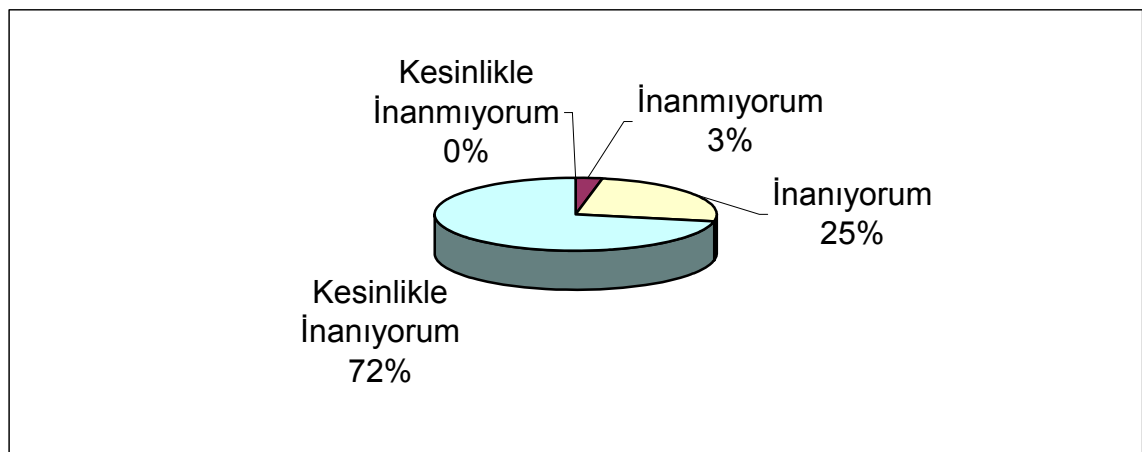
ilgili şubelerin beraber tercih edildiği görülmektedir. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlarında %100'ünün komisyonları tercih ettiği, buna ek olarak %88'inin komisyon ile beraber ilgili şubenin bu süreci yürüttüğü, %4'ünde ise ilgili komisyona ile genel müdürün süreci birlikte yürüttüğü görülmektedir.

Soru 5: İnsan Kaynağı Seçmenin Özel Bir Uzmanlık Alanı Olduğuna İnanıyor musunuz?

Tablo 13 : Cevapların Dağılımı (n-%)

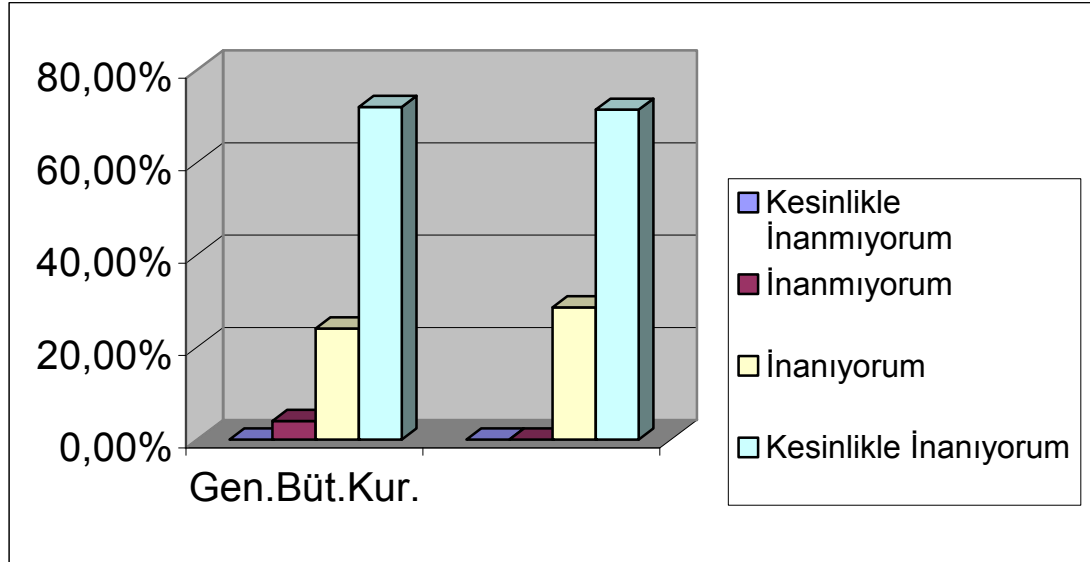
Kurumlar	n - %	Kesinlikle İnanmıyorum	İnanmıyorum	İnanıyorum	Kesinlikle İnanıyorum	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	2	5	7
	%	0,00%	0,00%	28,60%	71%	100%
Gen.Büt. Kur.	n	0	1	6	18	25
	%	0,00%	4,00%	24%	72,00%	100,00%
Toplam	n	0	1	8	23	32
	%	0,00%	3,10%	25%	71,90%	100,00%

Grafik 10: Cevapların Dağılım Oranları



Kamu kuruluşlarının ilgili ünitelerinde görevlilerin %97'si insan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğuna ağırlıklı olarak kesinlikle inandığını belirtmiştir.

Grafik 11: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



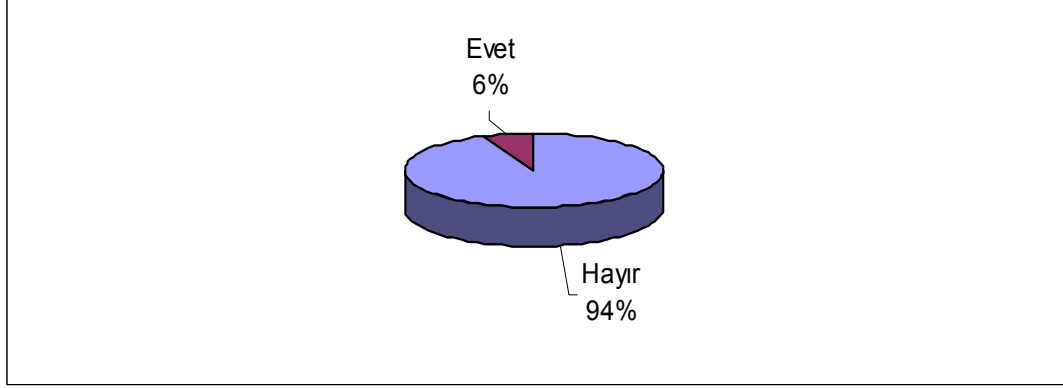
Düzenleyici ve Denetleyici Kurullar ile Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlarında çalışanlar insan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğuna inanmaktadır. Kurumların insan kaynağı seçmeyi özel bir uzmanlık alanı olarak değerlendirme dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1, 30) = 0.022, p > .05$).

Soru 6: Adaylara Sınav Aşamasında, İşi ve Görevi Tanıtıcı (Görev Tanımları, Kariyer Yolu, Mali Haklar, Sosyal Olanaklar, vb.) Bilgiler Veriyor musunuz?

Tablo 14 : Cevapların Dağılımı (n-%)

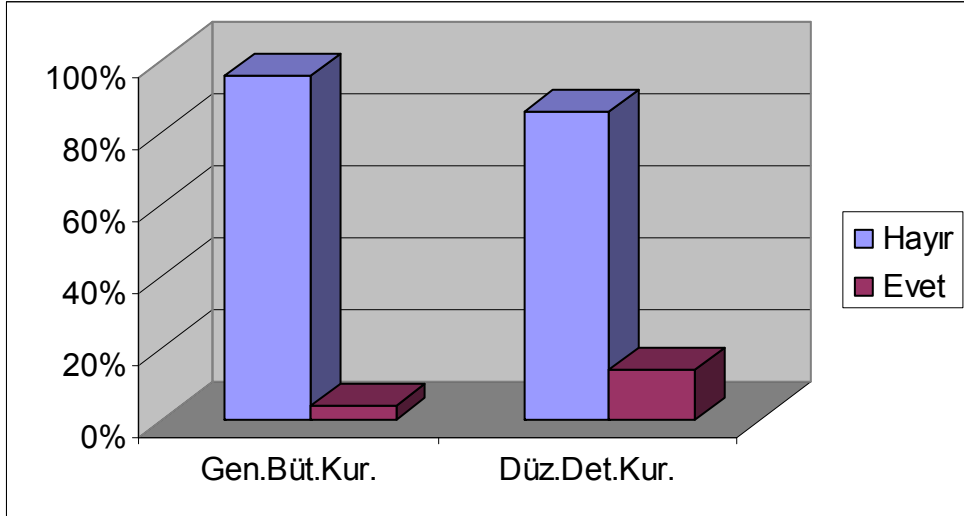
Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	6	1	7
	%	85,70%	14,30%	100%
Gen.Büt.Kur.	n	24	1	25
	%	96%	4%	100%
Toplam	n	30	2	32
	%	93,80%	6,30%	100%

Grafik 12 : Cevapların Dağılım Oranları



Kurumların % 94'ünde işi tanıtıcı bilgiler verilmemektedir. Kurumların sadece %6'sı bu bilgileri vermektedir.

Grafik 13 : Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların %14'ü adaylara sınav aşamasında kurumları hakkında bilgi verirken, % 86'sı vermemektedir. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumların %4'ü adaylara sınav aşamasında kurumları hakkında bilgi verirken, %96'sı vermemektedir.

Soru 7: Mülakat Komisyonunda Psikolog/Psikiyatrist Yer Alıyor mu?

Tablo 15 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	7	0	7
	%	100%	0,00%	100%
Gen.Büt.Kur.	n	25	0	25
	%	100%	0,00%	100%
Toplam	n	32	0	32
	%	100%	0,00%	100%

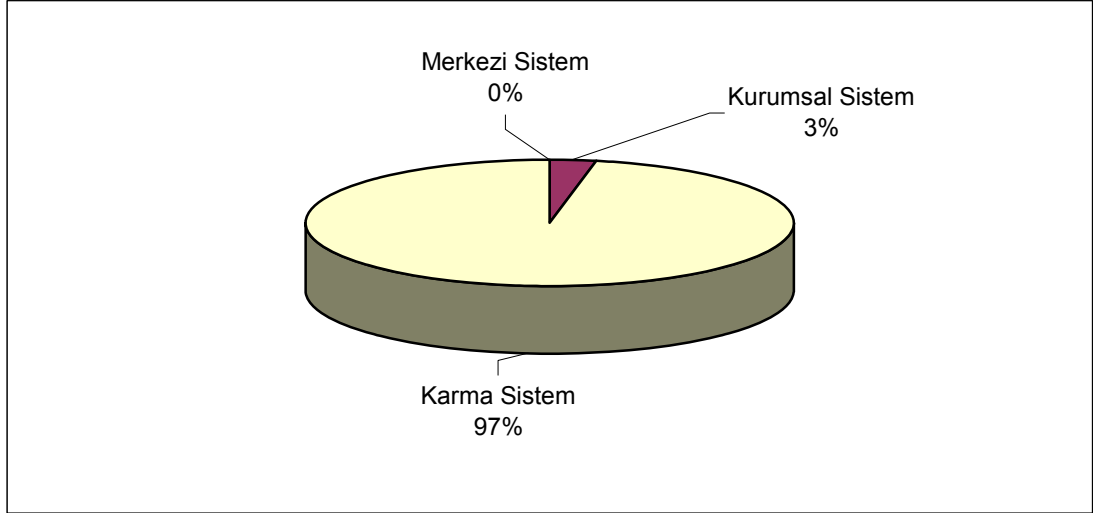
Hiçbir kamu kurumu mülakat komisyonunda psikiyatrist veya psikolog bulundurmamaktadır.

Soru 8: Liyakat (Yeterlik, İşin Gerektirdiği Niteliklere Sahip Olmak) Temelli Objektif İnsan Kaynağı Seçiminde, Aşağıdaki Sistemlerden Hangisinin Etkili Olacağını Düşünüyorsunuz?

Tablo 16 : Cevapların Dağılımı (n-%)

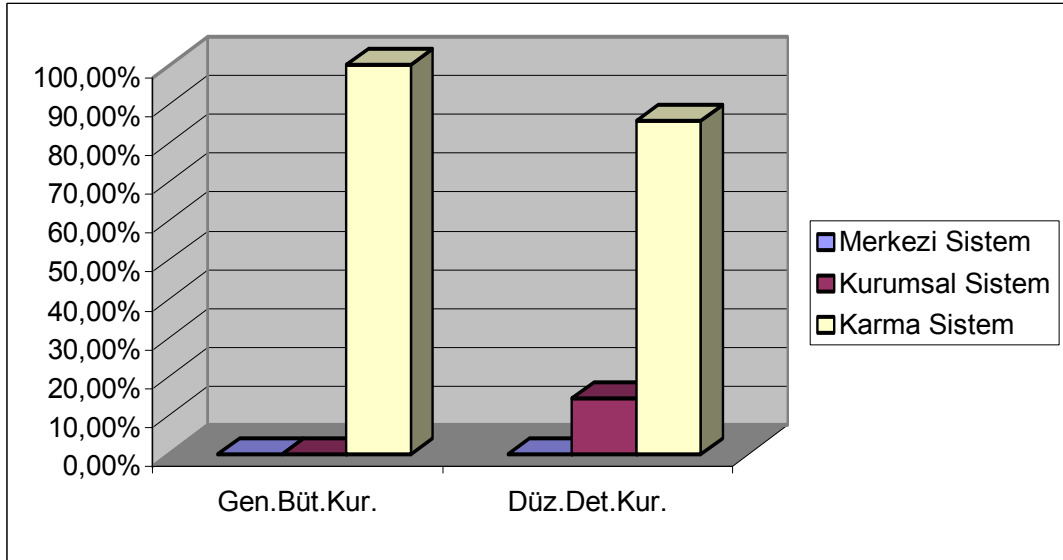
Kurumlar	n - %	Merkezi Sistem	Kurumsal Sistem	Karma Sistem	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	0	1	6	7
	%	0,00%	14,30%	85,70%	100%
Gen.Büt.Kur.	n	0	0	25	25
	%	0,00%	0,00%	100%	100%
Toplam	n	0	1	31	32
	%	0,00%	3,10%	96,90%	100%

Grafik 14 : Cevapların Dağılım Oranları



Kurumların % 97'si karma sistemin etkili olacağını düşünürken, % 3'u kurumsal sistemin etkili olacağını düşünmektedir. Hiçbir kurum merkezi sistemi etkin olarak görmemektedir.

Grafik 15 : Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların %86'sı karma sistemi, %14'ü ise kurumsal sistemi tercih etmektedir. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumların hepsi karma sistemi tercih etmektedir.

Soru 9: Seçme Sürecinin Etkinliği ve Maliyeti Ölçülüyor mu ?

Tablo 17 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	7	0	7
	%	100%	0,00%	100%
Gen.Büt.Kur.	n	25	0	25
	%	100%	0,00%	100%
Toplam	n	32	0	32
	%	100%	0,00%	100%

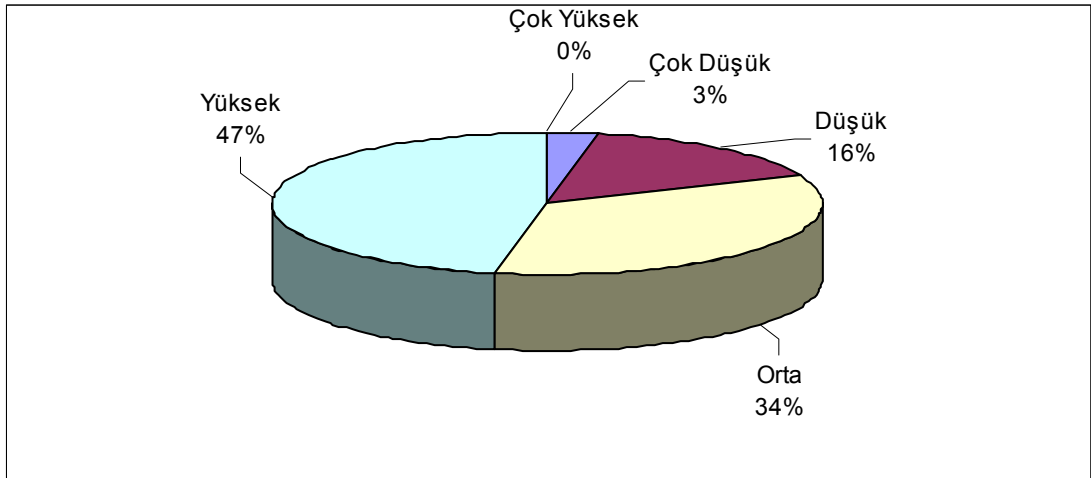
Seçme sürecinin etkinliği ve maliyeti hiçbir kurum tarafından ölçülmemektedir.

Soru 10: Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Kullanılan İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Yöntem ile Teknikleri Hakkında Ne Seviye de Bilginiz Var ?

Tablo 18 : Cevapların Dağılımı (n-%)

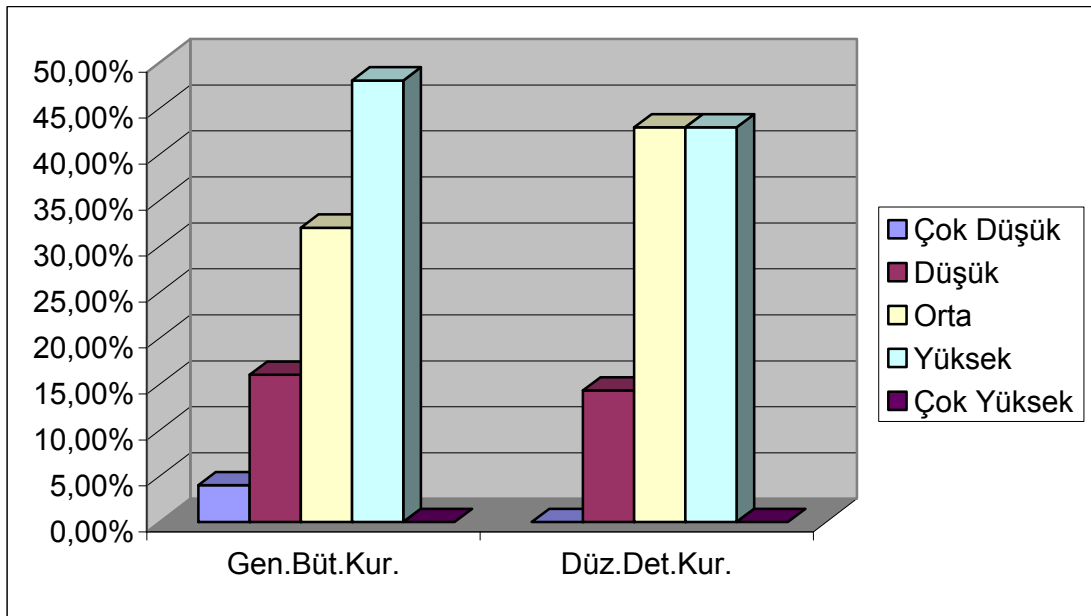
Kurumlar	n - %	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	1	3	3	0	7
	%	0,00%	14,30%	42,90%	42,90%	0,00%	100%
Gen.Büt. Kur.	n	1	4	8	12	0	25
	%	4,00%	16,00%	32%	48,00%	0,00%	100,00%
Toplam	n	1	5	11	15	0	32
	%	3,10%	15,60%	34%	46,90%	0,00%	100,00%

Grafik 16 : Cevapların Dağılım Oranları



Kurumların %47'si diğer kamu kurumlarının insan kaynağı sağlama ve seçme süreci hakkındaki bilgi seviyelerini yüksek olarak, %34'ü de orta seviye olarak belirtmişlerdir.

Grafik 17 : Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



Düzenleyici ve Denetleyici Kurullarda çalışan personel diğer kamu kurumlarının insan kaynağı sağlama ve seçme süreci hakkındaki bilgi seviyelerini; %43'ü yüksek ve 43'ü de orta olarak belirtirken, Genel Bütçe

Kapsamındaki Kurumlarda çalışan personelin %48'i yüksek ve 32'si de orta olarak belirtmiştir.

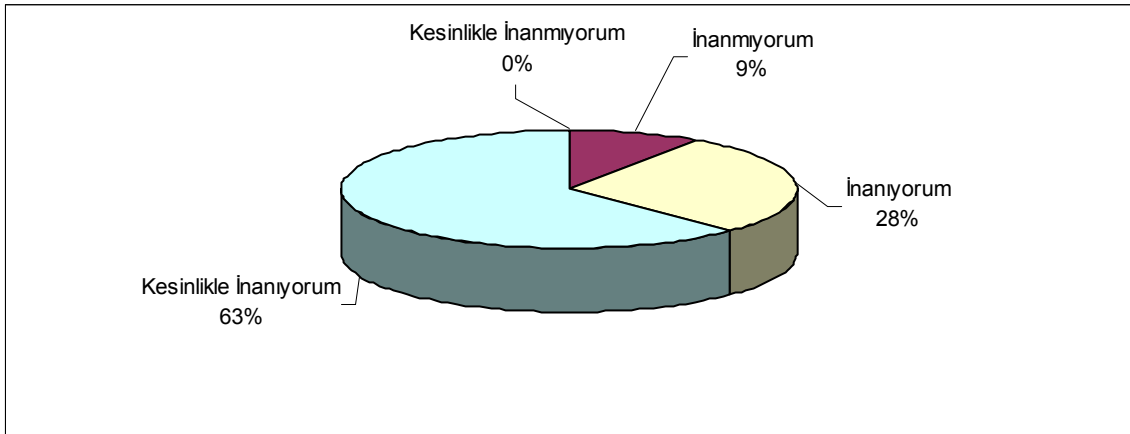
Diğer kamu kurumlarının insan kaynağı sağlama ve seçme süreci hakkındaki bilgi seviyeleri açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(1, 30) = 0.016, p > .05$).

Soru 11 : İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Yöntem ile Teknikleri Hakkında, Dünyada ve Ülkemizde Kullanılan Yöntem ve Teknikler Hakkında Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlgili Bilim Adamlarının Bir Araya Gelerek Düzenlenecek Çalıştayların/Etkinliklerin Faydalı Olacağına İnanıyor musunuz?

Tablo 19 : Cevapların Dağılımı (n-%)

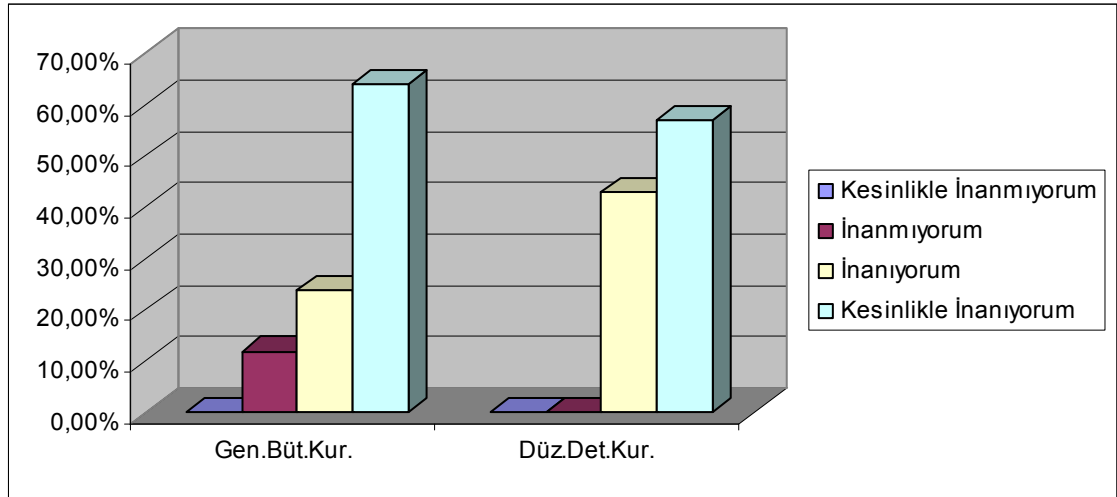
Kurumlar	n - %	Kesinlikle İnanmıyorum	İnanmıyorum	İnanıyorum	Kesinlikle İnanıyorum	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	3	4	7
	%	0,00%	0,00%	42,90%	57%	100%
Gen.Büt. Kur.	n	0	3	6	16	25
	%	0,00%	12,00%	24%	64,00%	100,00 %
Toplam	n	0	3	9	20	32
	%	0,00%	9,40%	28%	62,50%	100,00 %

Grafik 18 : Cevapların Dağılım Oranları



Kurum çalışanları birbirleriyle akademik çevrelerinde içinde bulunduğu etkinliklerde bulunmanın faydalı olacağına büyük oranda inanmaktadır.

Grafik 19 : Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



Düzenleyici ve Denetleyici Kurullarda çalışan personel Kurum çalışanları birbirleriyle akademik çevrelerinde içinde bulunduğu etkinliklerde bulunmanın faydalı olacağına büyük oranda inanmaktadır. Genel Bütçe Kapsamındaki kurumlarda çalışan personelin ise sadece %12'si bu tip etkinliklerin fayda sağlayacağına inanmamaktadır.

İnsan kaynağı sağlama ve seçme yöntem ile teknikleri hakkında, dünyada ve ülkemizde kullanılan yöntem ve teknikler hakkında kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili bilim adamlarının bir araya gelerek düzenlenecek çalıştayların/etkinliklerin faydalı olacağına inanç açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(1, 30) = 0.031, p > .05$).

4.2. Performansla ilgili Bazı Niteliklerin Gereklilik Seviyelerinin Tespiti

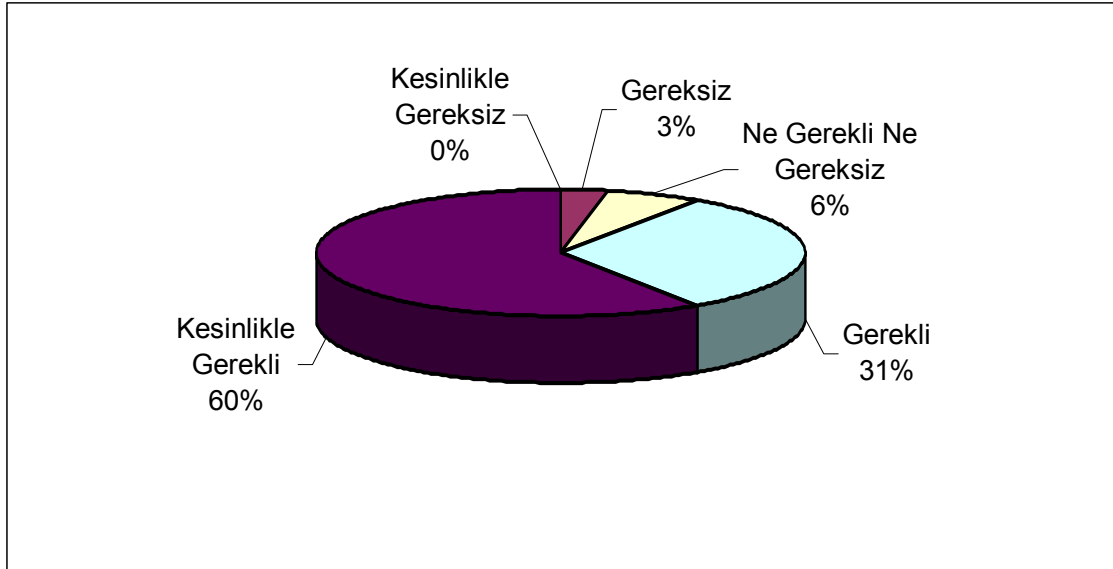
İş yaşantısındaki performansla ilgili olabileceği değerlendirilen 14 niteliğin gereklik seviyeleri anket katılımcıları tarafından belirlenmiştir. İnsan kaynağı seçmeyi, gelecekte örgütte iyi performans gösterecek kişilerin tespit edildiği bir süreç olarak tanımlarsak bu bölümde insan kaynağı seçiminde önem verilmesi gereken yordayıcıların neler olduğu ve önem sırası ortaya konulmuştur.

Soru 12: Diplomanın İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklik Seviyesi Nedir?

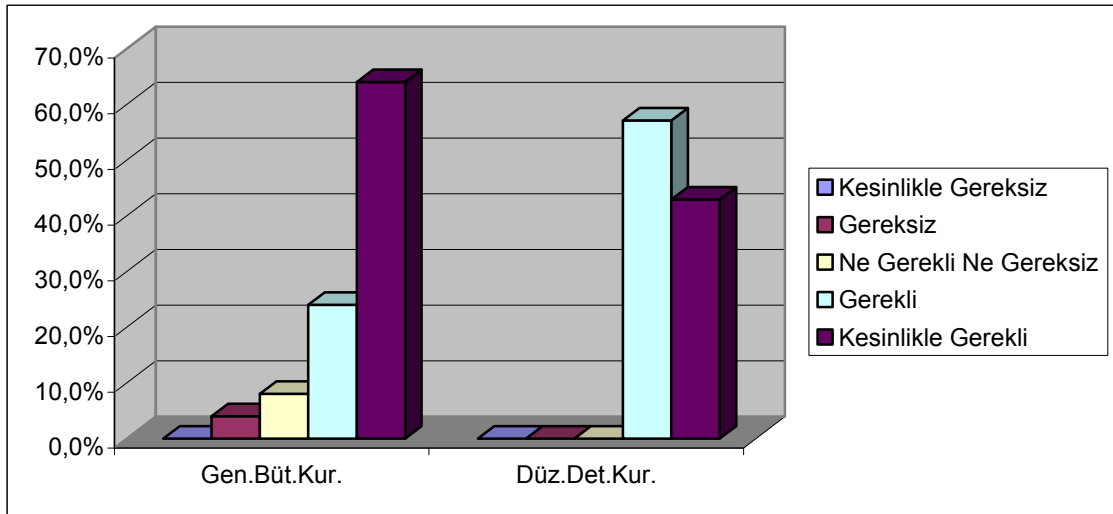
Tablo 20 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	0	0	0	4	3	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	1	2	6	16	25
	%	0,0%	4,0%	8,0%	24,0%	64,0%	100,0%
Toplam	n	0	1	2	10	19	32
	%	0,0%	3,1%	6,3%	31,3%	59,4%	100,0%

Grafik 20: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 21: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



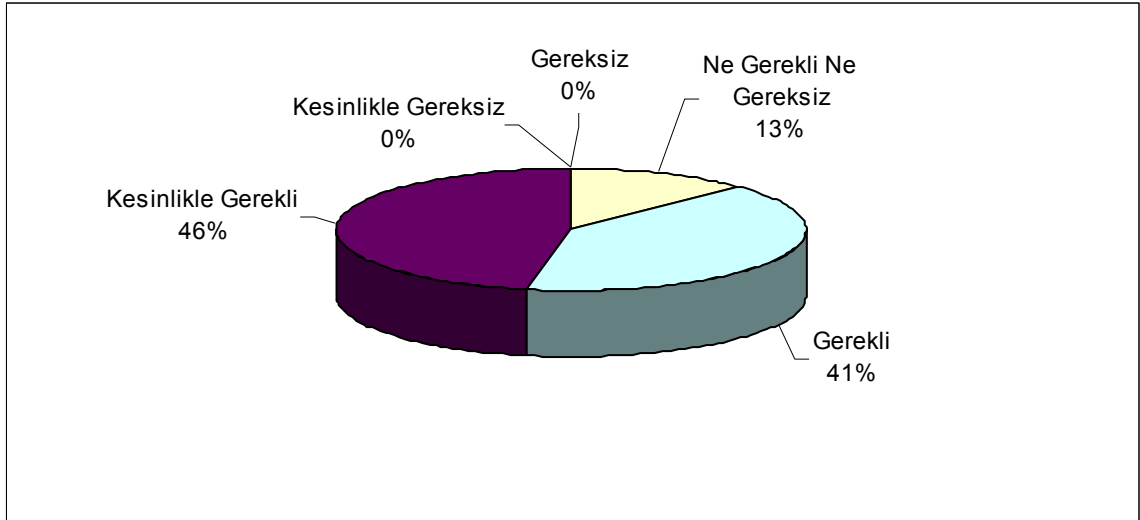
Diplomanın gereklilik seviyesi açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1, 30)=0.024$, $p>.05$).

Soru 13: Yabancı Dil Bilgisinin İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

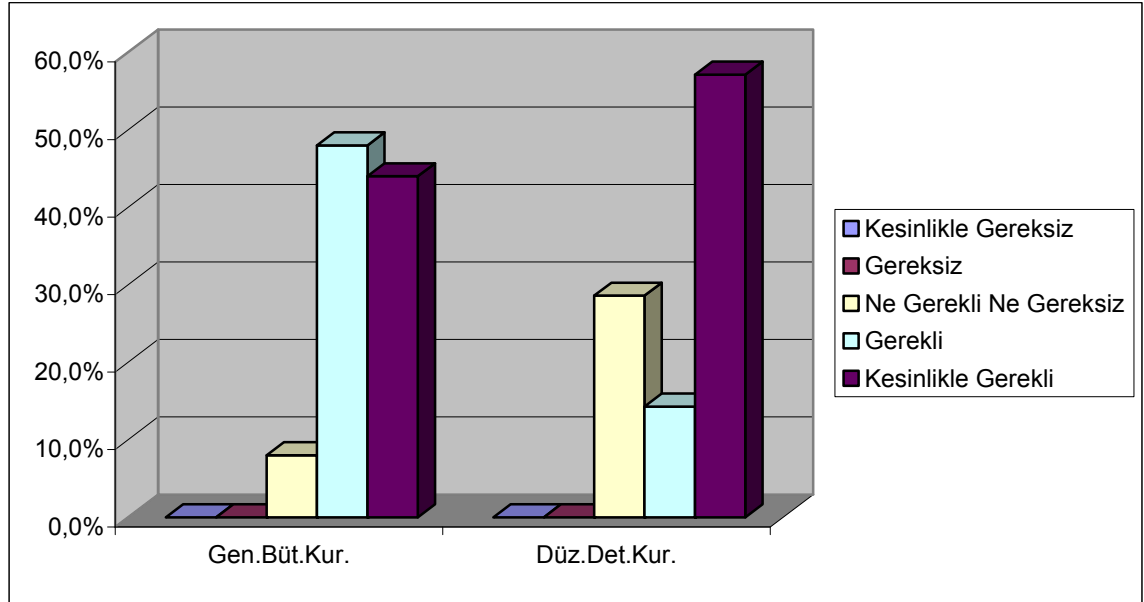
Tablo 21 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	2	1	4	7
	%	0,0%	0,0%	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	2	12	11	25
	%	0,0%	0,0%	8,0%	48,0%	44,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	4	13	15	32
	%	0,0%	0,0%	12,5%	40,6%	46,9%	100,0%

Grafik 22: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 23: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



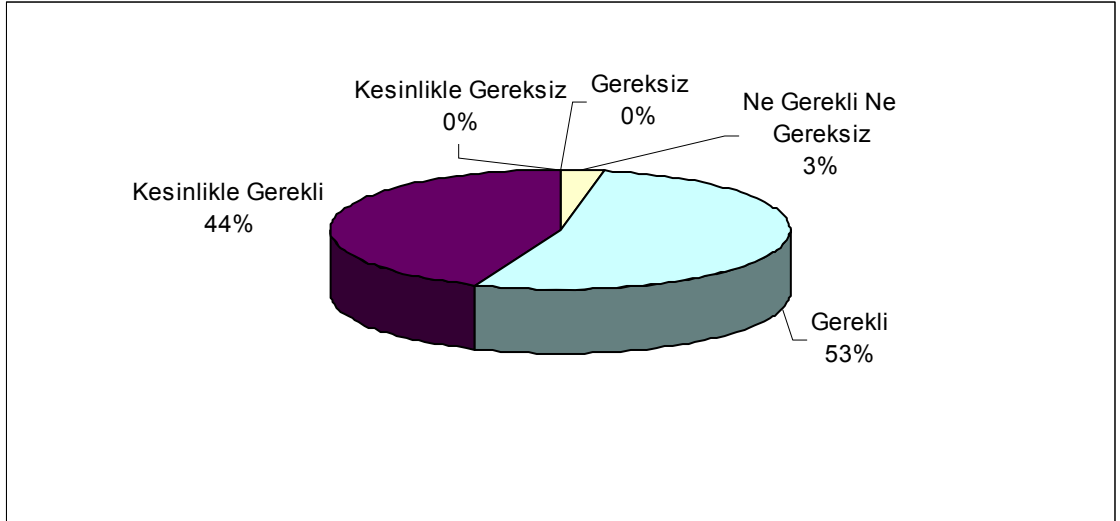
Yabancı dil gereklilik seviyesi açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1,30)=0.060$, $p>.05$).

Soru 14: Takım Çalışmasına Yatkinlığın İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

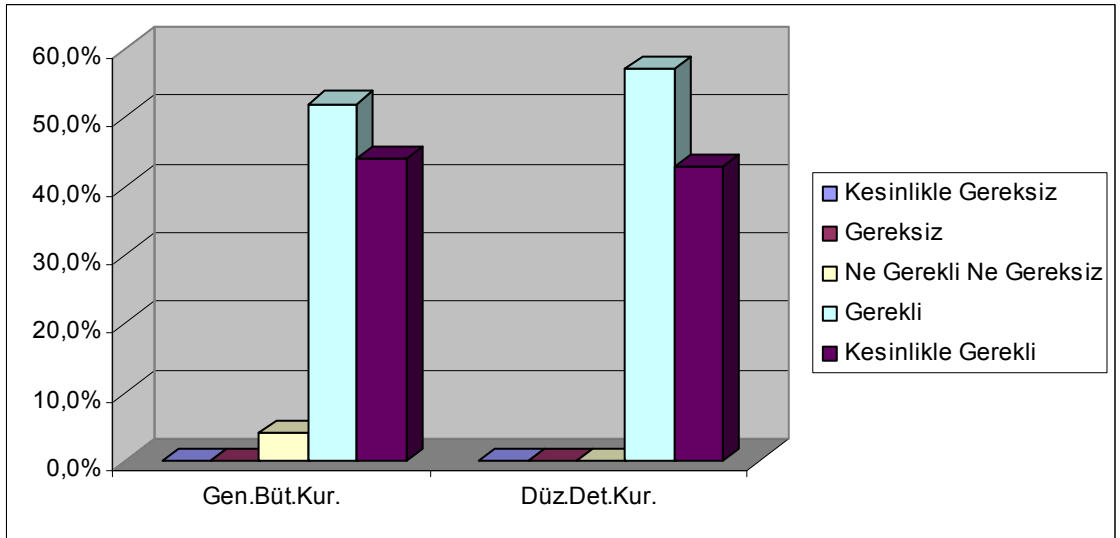
Tablo 22 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	0	4	3	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	1	13	11	25
	%	0,0%	0,0%	4,0%	52,0%	44,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	1	17	14	32
	%	0,0%	0,0%	3,1%	53,1%	43,8%	100,0%

Grafik 24: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 25: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



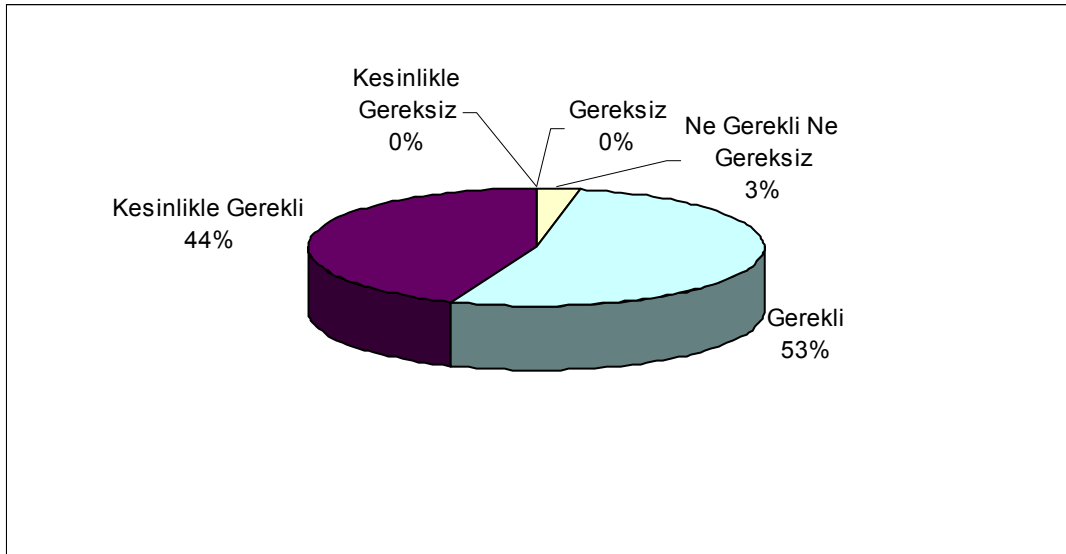
Takım çalışmasına yatkın olmanın gereklilik seviyesi açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1,30)=0.014$, $p>.05$).

Soru 15: Yaratıcılığın İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

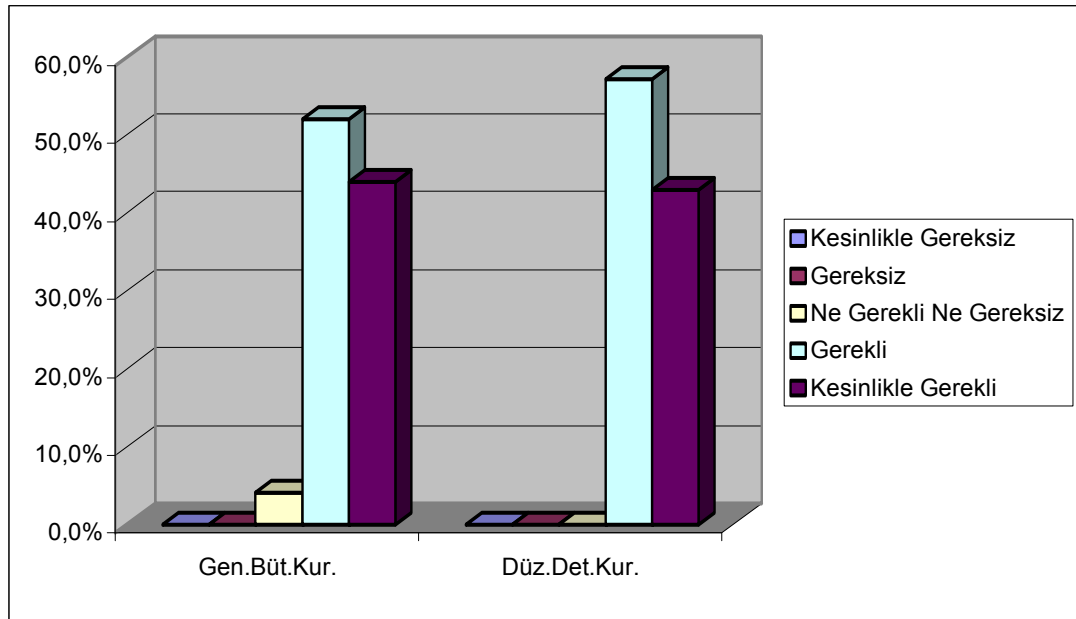
Tablo 23 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	0	0	1	3	3	7
	%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
Gen.Büt.Kur.	n	0	1	3	8	13	25
	%	0,0%	4,0%	12,0%	32,0%	52,0%	100,0%
Toplam	n	0	1	4	11	16	32
	%	0,0%	3,1%	12,5%	34,4%	50,0%	100,0%

Grafik 26: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 27: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



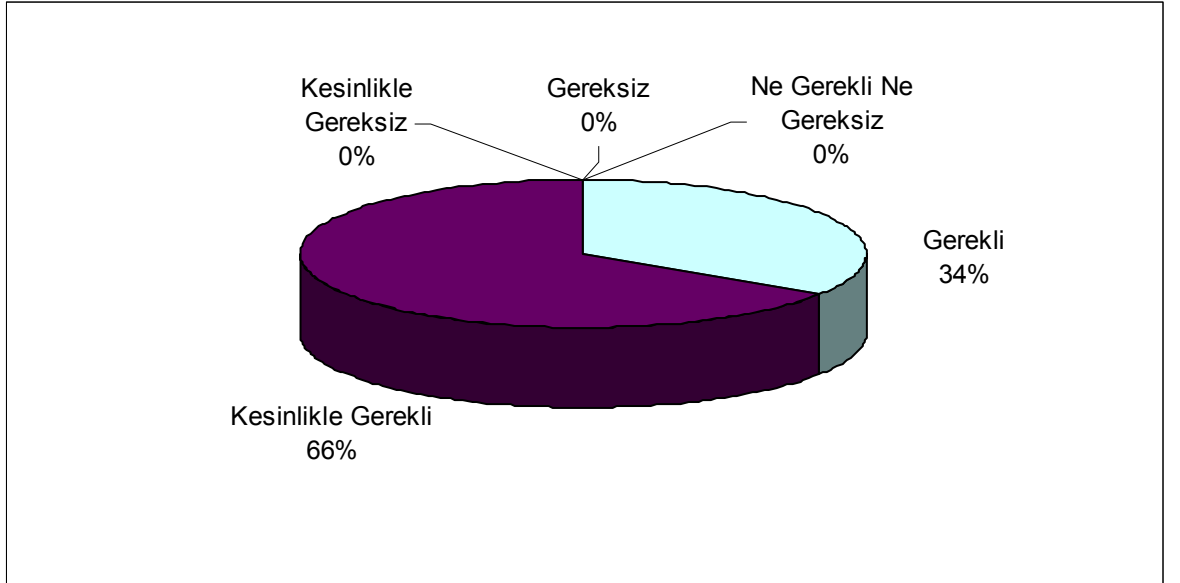
Yaratıcılığın gereklilik seviyesi açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1,30)=0.009$, $p>.05$).

Soru 16: Özgüvenin İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir? Personel Seçim Sürecinde Değerlendiriliyor mu?

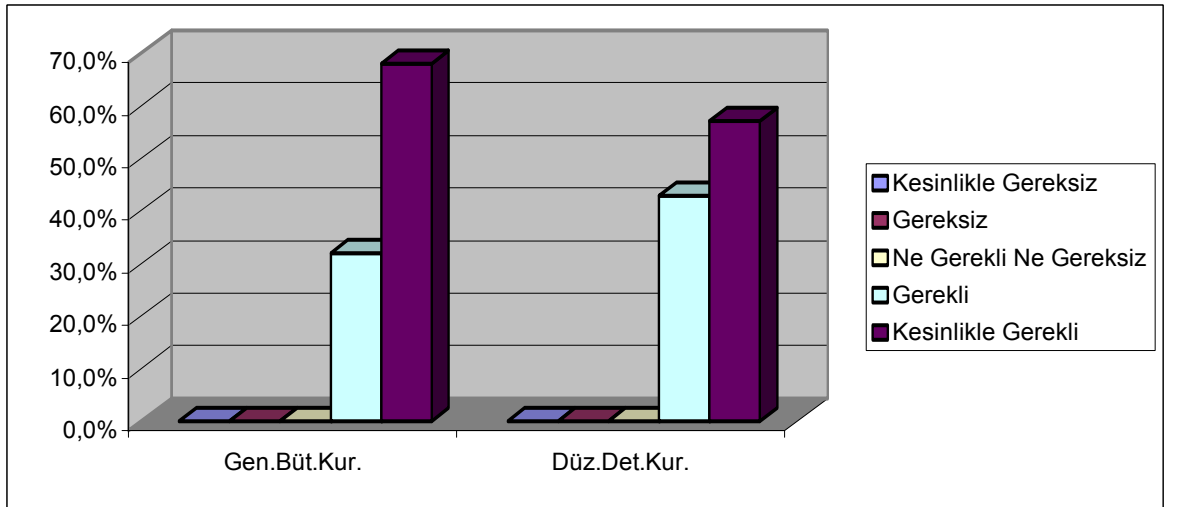
Tablo 24 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	0	0	0	3	4	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Gen.Büt.Kur.	n	0	0	0	8	17	25
	%	0,0%	0,0%	0,0%	32,0%	68,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	0	11	21	32
	%	0,0%	0,0%	0,0%	34,4%	65,6%	100,0%

Grafik 28: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 29: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



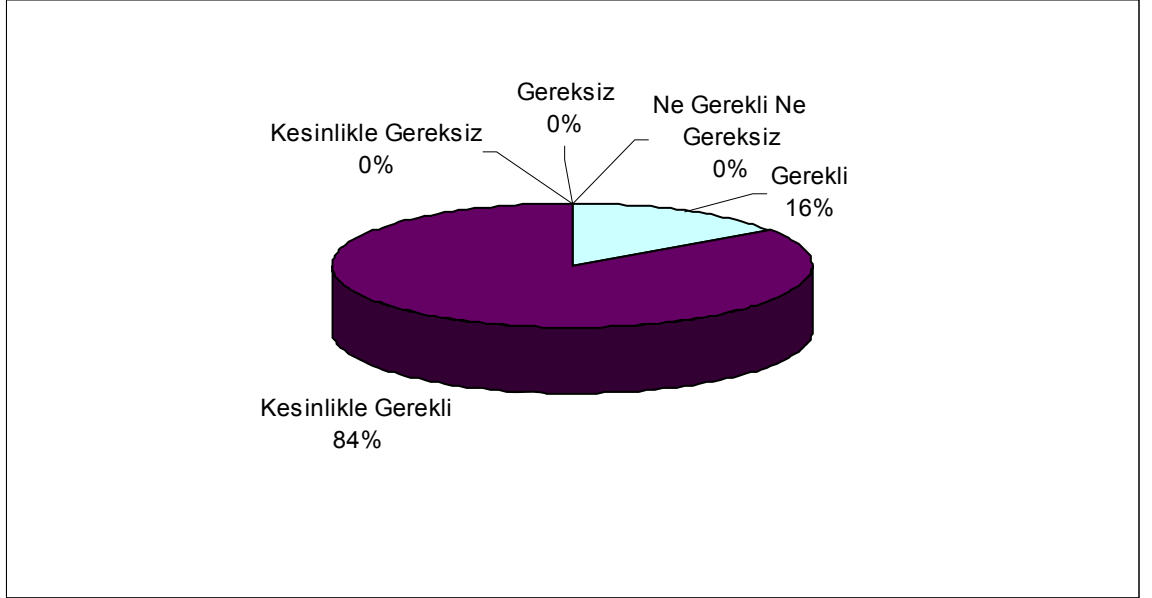
Özgüvenin gereklilik derecesi açısından, kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1, 30) = 0.27$, $p > .05$).

Soru 17: Dürüstlük/Güvenirliğin İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

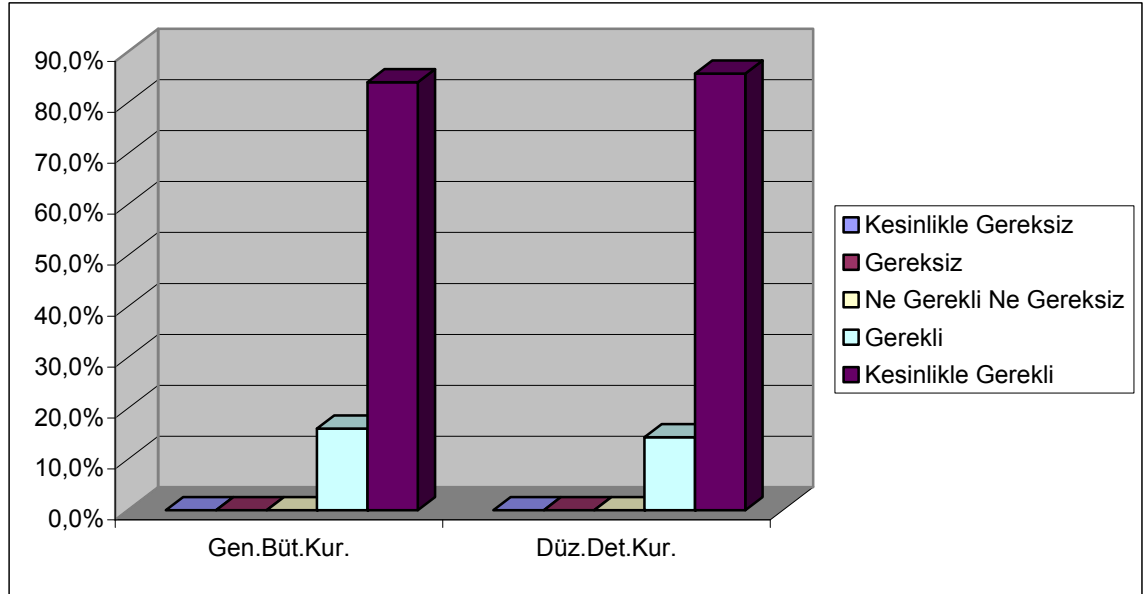
Tablo 25 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	0	1	6	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	0	4	21	25
	%	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	84,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	0	5	27	32
	%	0,0%	0,0%	0,0%	15,6%	84,4%	100,0%

Grafik 30: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 31: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



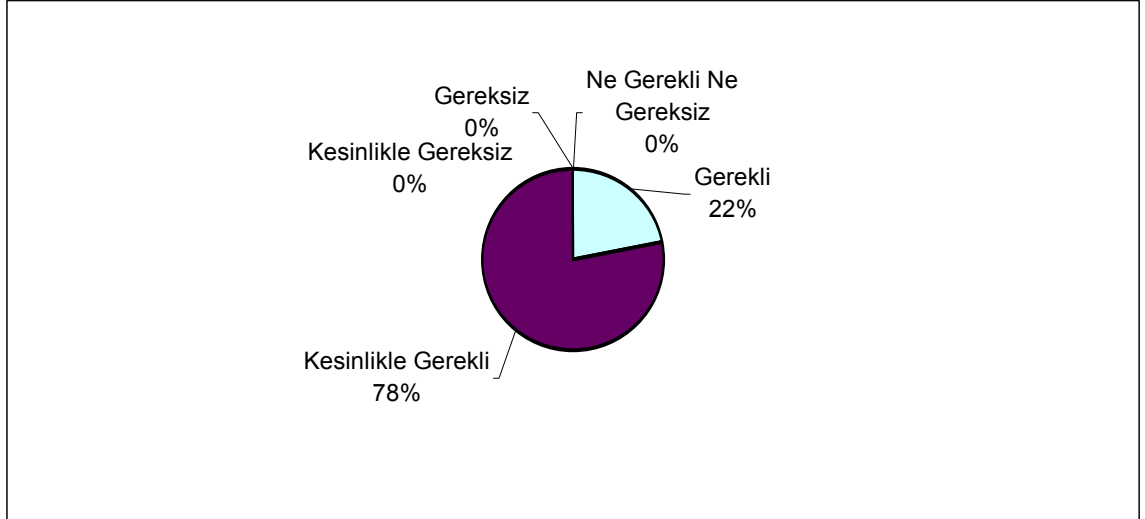
Güvenilirliğin gereklilik derecesi açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1, 30) = 0.01$, $p > .05$).

Soru 18: Gelişime Açık Olmanın İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir? Personel Seçim Sürecinde Değerlendiriliyor mu?

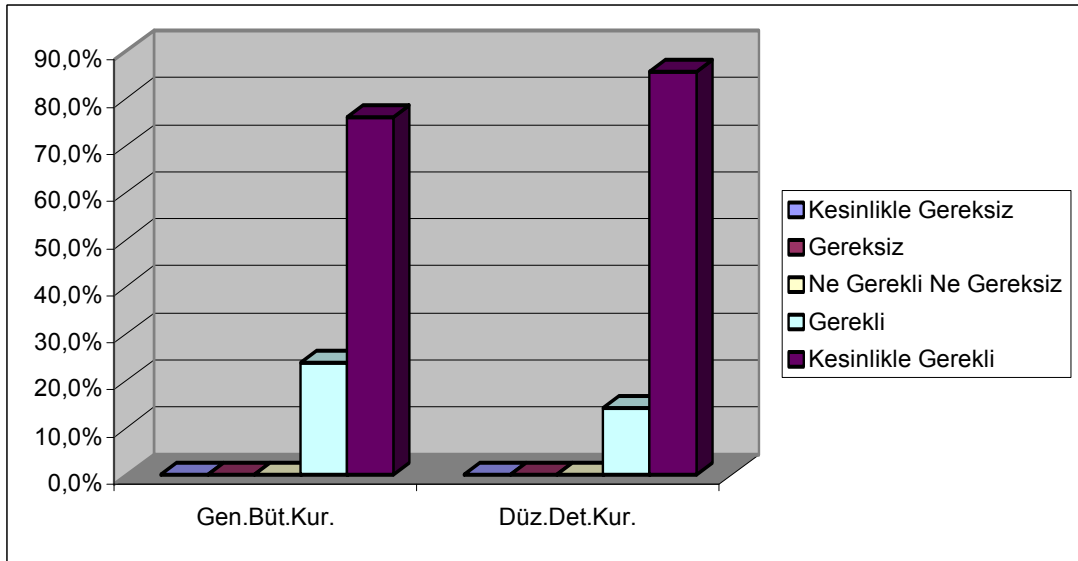
Tablo 26 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det Kur.	n	0	0	0	1	6	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	0	6	19	25
	%	0,0%	0,0%	0,0%	24,0%	76,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	0	7	25	32
	%	0,0%	0,0%	0,0%	21,9%	78,1%	100,0%

Grafik 32: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 33: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



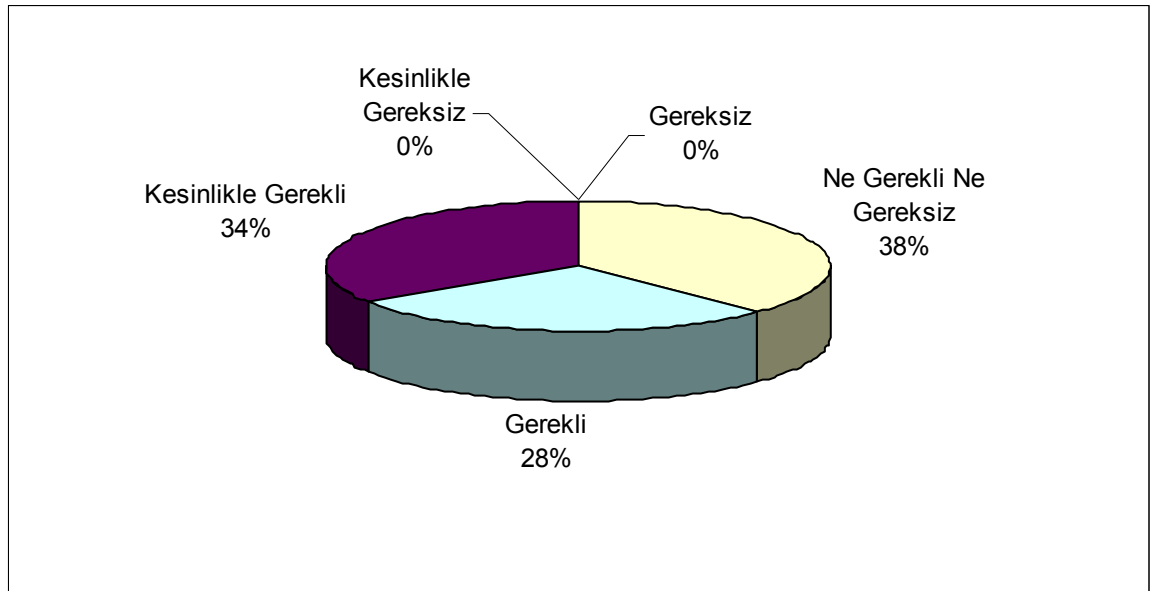
Gelişime açıklığın gereklilik derecesi açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1,30)=0.29$, $p>.05$).

Soru 19: Liderlik Özelliğinin İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

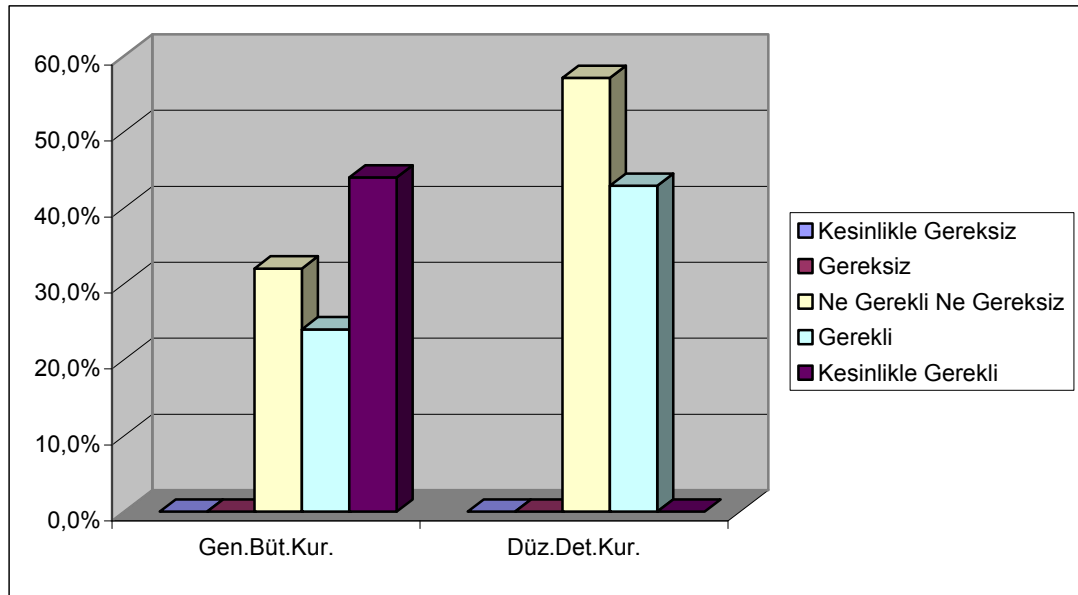
Tablo 27 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	4	3	0	7
	%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	8	6	11	25
	%	0,0%	0,0%	32,0%	24,0%	44,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	12	9	11	32
	%	0,0%	0,0%	37,5%	28,1%	34,4%	100,0%

Grafik 34: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 35: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



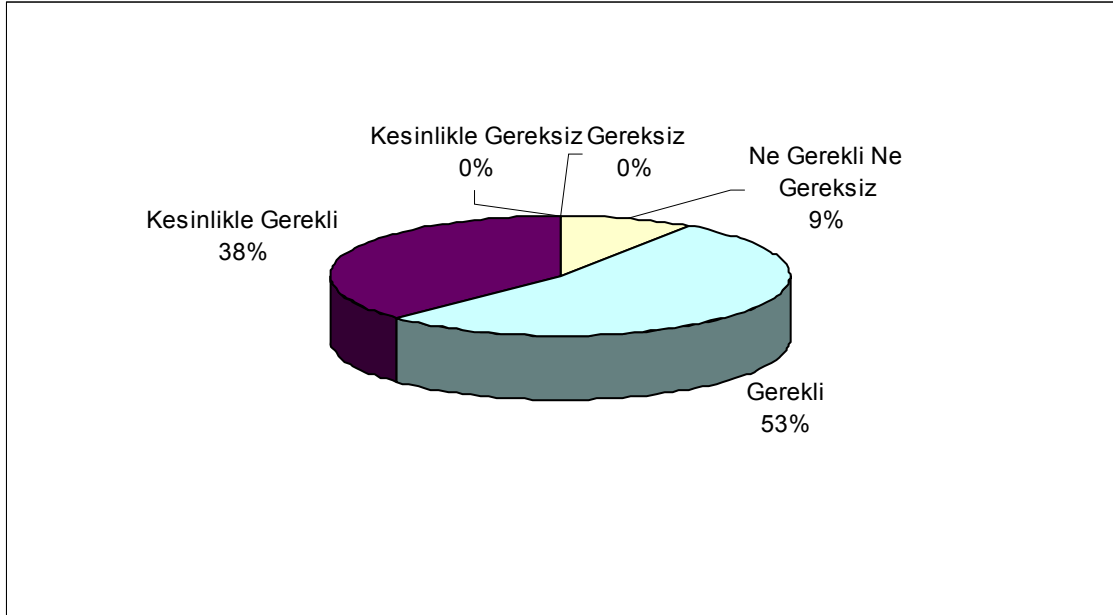
Liderliğin gereklilik seviyesi açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak anlamlıya yakın bir fark bulunmaktadır ($F(1,30)=3.85$, $p=.06$). Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlar ($M=4.12$) liderliği Düzenleyici ve Denetleyici Kurullara ($M=3.43$) göre daha gerekli görmektedirler.

Soru 20: Strese Dayanıklılığın İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir ? Personel Seçim Sürecinde Değerlendiriliyor mu?

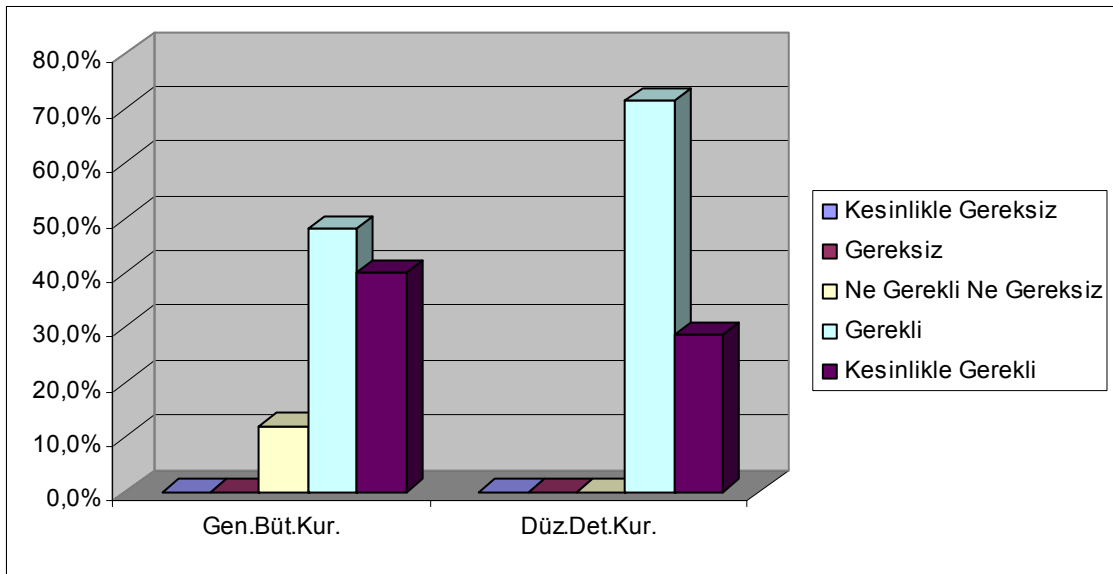
Tablo 28 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	0	5	2	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	3	12	10	25
	%	0,0%	0,0%	12,0%	48,0%	40,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	3	17	12	32
	%	0,0%	0,0%	9,4%	53,1%	37,5%	100,0%

Grafik 36: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 37: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



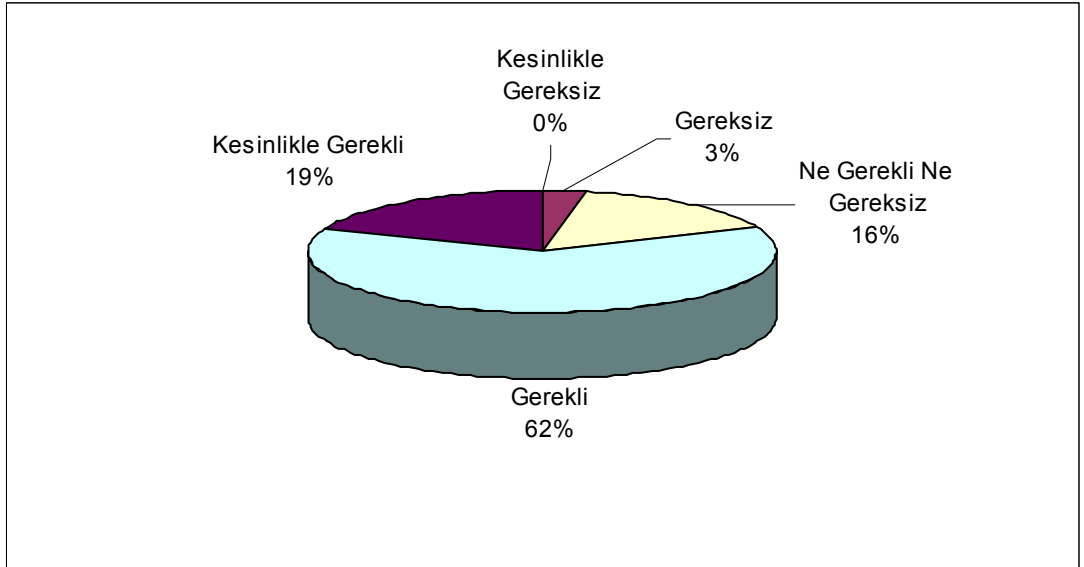
Strese dayanıklılığın gerekliliği açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1,30)=.000$, $p>.05$).

Soru 21: Başarı Hırsının İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

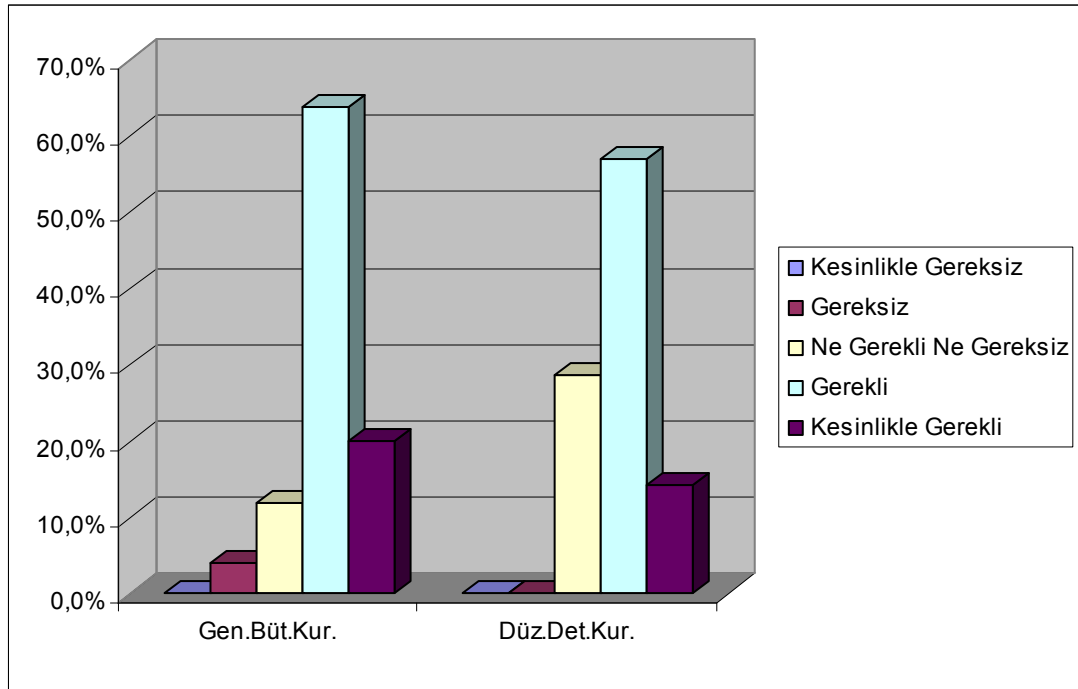
Tablo 29 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	2	4	1	7
	%	0,0%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	1	3	16	5	25
	%	0,0%	4,0%	12,0%	64,0%	20,0%	100,0%
Toplam	n	0	1	5	20	6	32
	%	0,0%	3,1%	15,6%	62,5%	18,8%	100,0%

Grafik 38: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 39: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



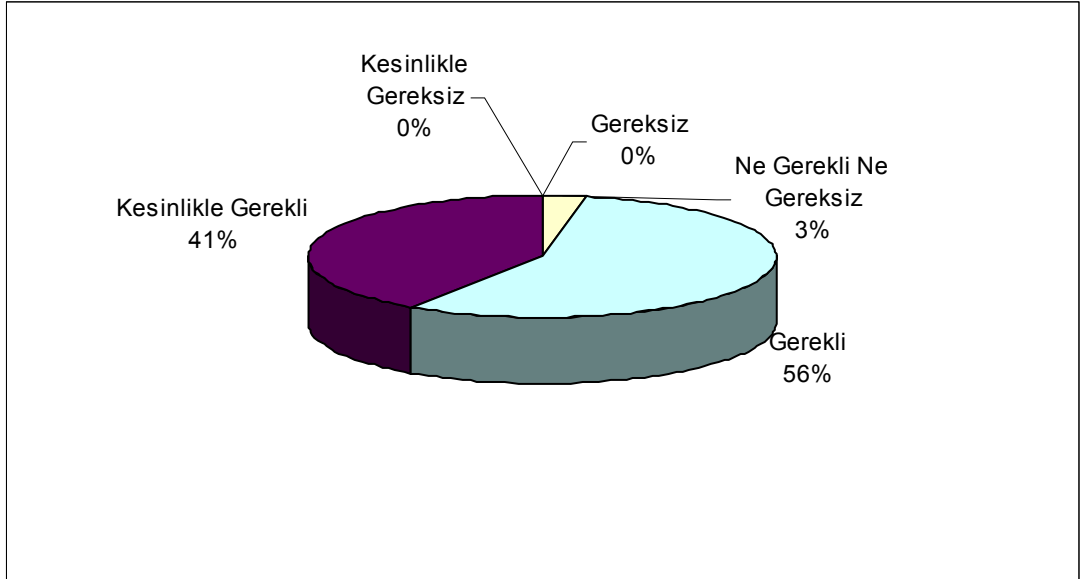
Başarı hırslının gerekliliği açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1, 30)=0.23$, $p>.05$).

Soru 22: Analitik Düşünebilmek İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

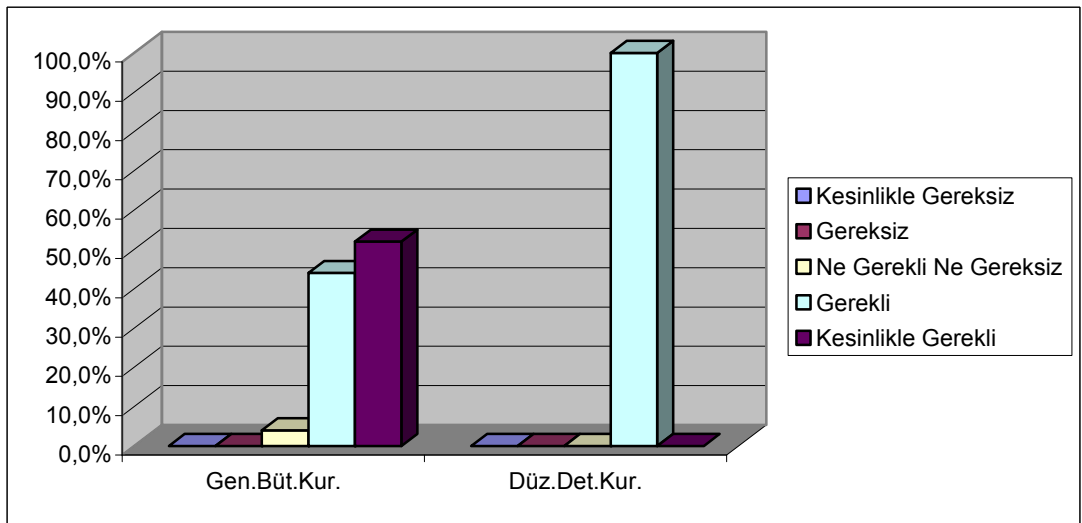
Tablo 30 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	0	7	0	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	1	11	13	25
	%	0,0%	0,0%	4,0%	44,0%	52,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	1	18	13	32
	%	0,0%	0,0%	3,1%	56,3%	40,6%	100,0%

Grafik 40: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 41: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



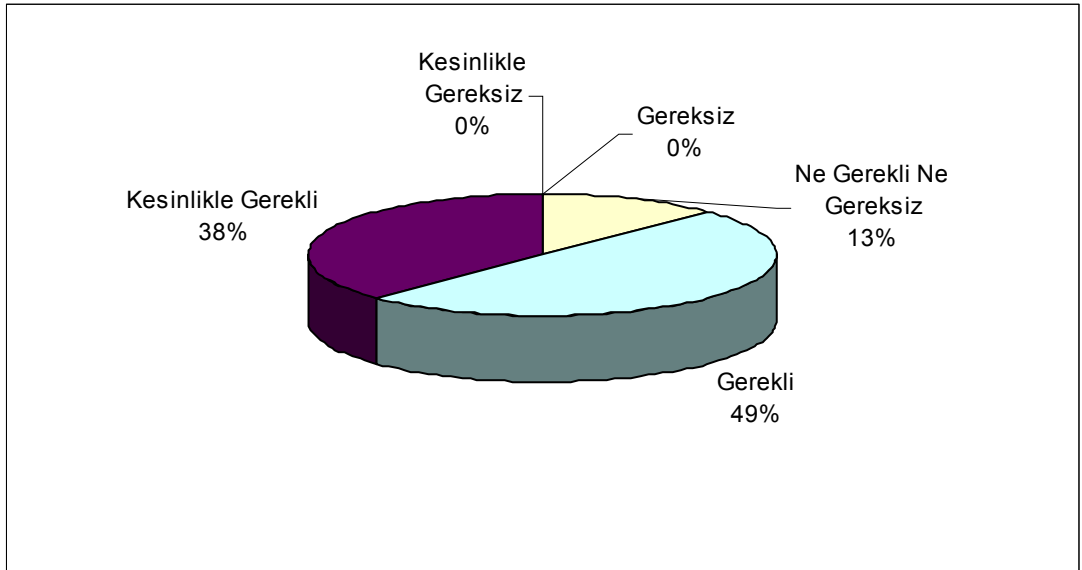
Analitik düşünmenin gerekliliği açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($F(1, 30) = 4.59$, $p < .05$). Düzenleyici ve Denetleyici Kurullar ($M=4.48$) Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlara ($M=4.0$) kurumlara kıyasla analitik düşünebilmeyi daha gerekli bulmaktadır.

Soru 23: İnisiyatif Kullanabilmenin İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

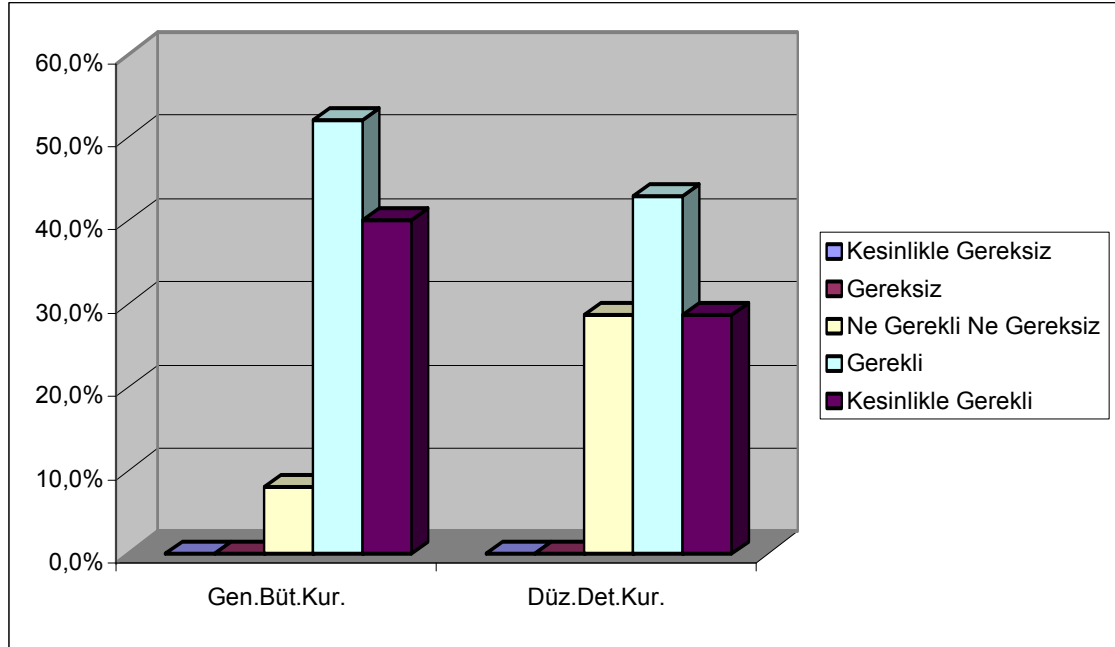
Tablo 31 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	2	3	2	7
	%	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	2	13	10	25
	%	0,0%	0,0%	8,0%	52,0%	40,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	4	16	12	32
	%	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%

Grafik 42: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 43 : Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



İnisiyatif kullanabilmenin gerekliliği açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1, 30)=1.25, p>.05$).

Soru 24: Temsil Etme Yeteneği İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

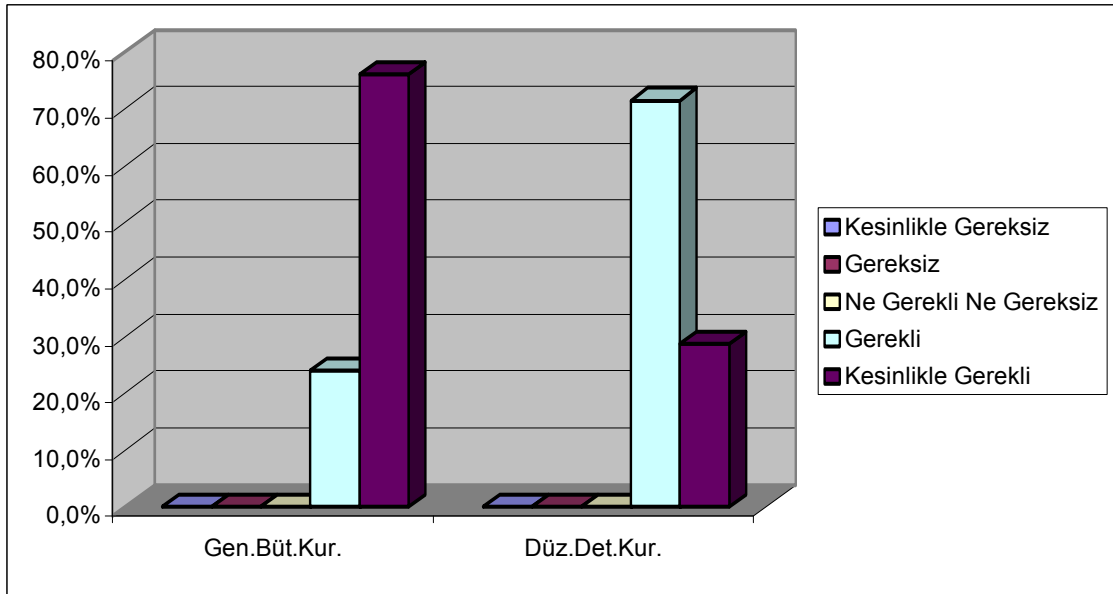
Tablo 32 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	0	5	2	7
	%	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	0	0	6	19	25
	%	0,0%	0,0%	0,0%	24,0%	76,0%	100,0%
Toplam	n	0	0	0	11	21	32
	%	0,0%	0,0%	0,0%	34,4%	65,6%	100,0%

Grafik 44: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 45: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



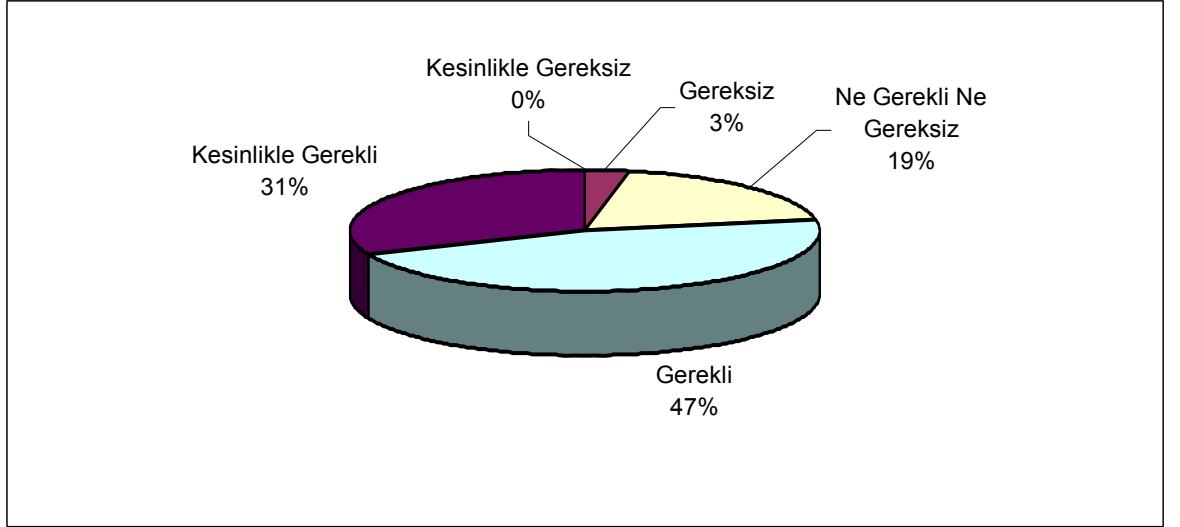
Temsil etme yeteneğinin gerekliliği bakımından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($E(1, 30)=6.16$, $p<.05$). Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlar ($M=4.76$) Düzenleyici ve Denetleyici Kurullara ($M=4.29$) göre temsil etme yeteneğini daha gerekli bulmaktadırlar.

Soru 25: Sosyal Beceriler İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Gereklilik Seviyesi Nedir?

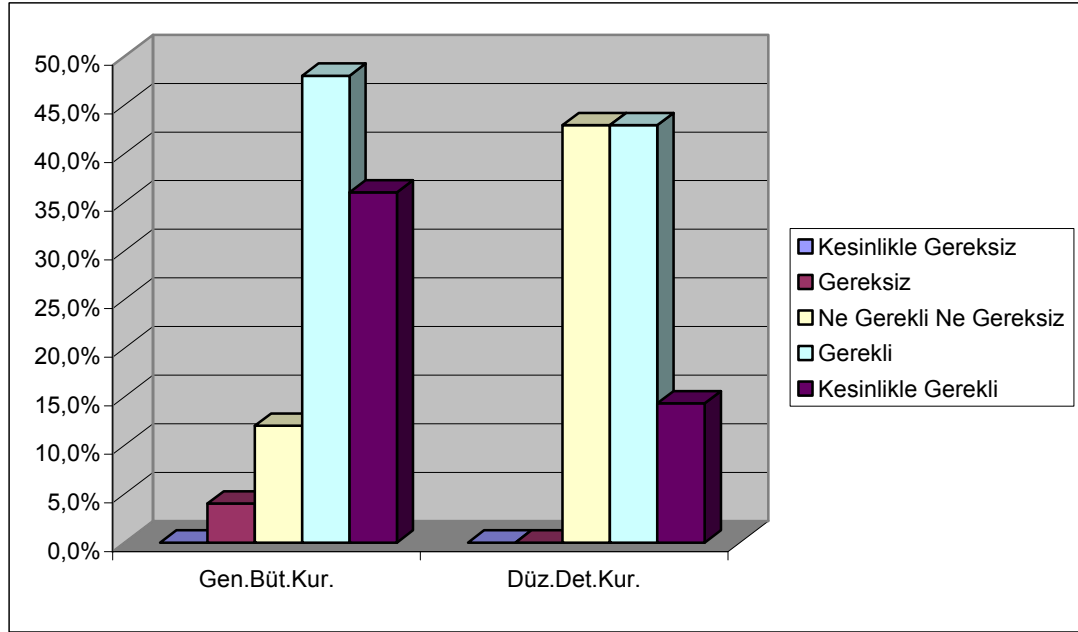
Tablo 33 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Kesinlikle Gereksiz	Gereksiz	Ne Gerekli Ne Gereksiz	Gerekli	Kesinlikle Gerekli	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	0	3	3	1	7
	%	0,0%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	1	3	12	9	25
	%	0,0%	4,0%	12,0%	48,0%	36,0%	100,0%
Toplam	n	0	1	6	15	10	32
	%	0,0%	3,1%	18,8%	46,9%	31,3%	100,0%

Grafik 46: Cevapların Dağılım Oranları



Grafik 47: Cevapların Kurumlara Göre Karşılaştırılması



Sosyal becerilerin gerekliliği açısından kamu kurumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($E(1, 30) = 1.74, p > .05$).

4.3. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Yöntem ve Teknikler

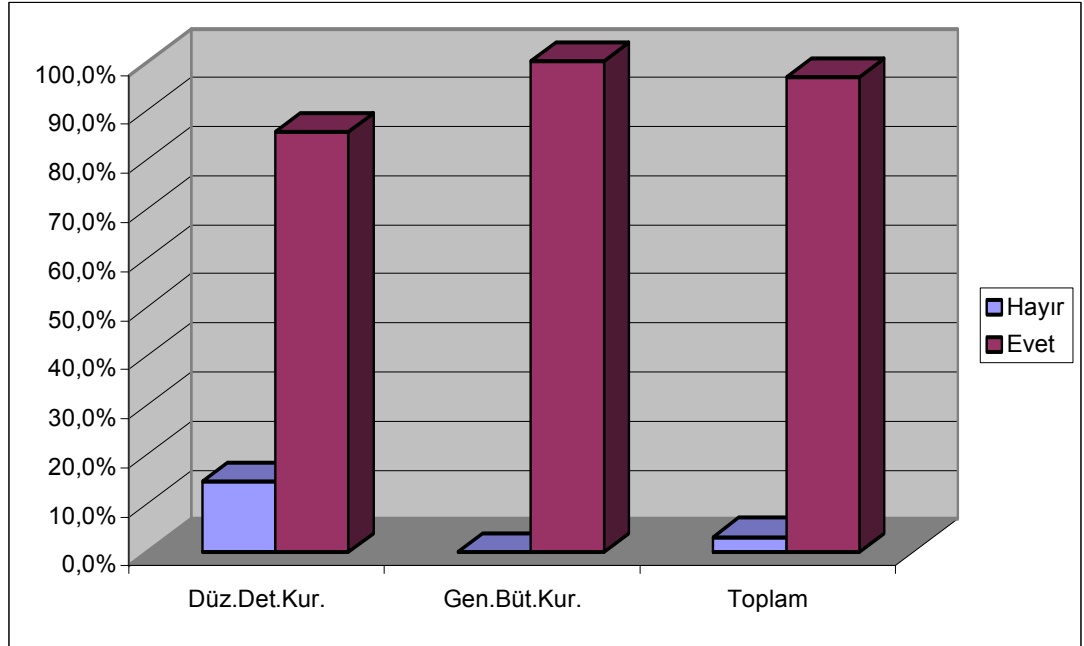
İnsan kaynağı seçme süreci çok kaynaktan çeşitli verilerin toplandığı bir süreçtir. Seçme ne kadar çeşitte geçerli ve güvenilir yordayıcılar kullanılırsa o kadar eksiksiz olur. Bu bölümde kariyer memurluklarına girişte uygulanan yöntem ve tekniklerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Soru 26: KPSS Personel Seçim Sürecinde Kullanılıyor mu?

Tablo 34 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	1	6	7
	%	14,3%	85,7%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	25	25
	%	0,0%	100,0%	100,0%
Toplam	n	1	31	32
	%	3,1%	96,9%	100,0%

Grafik 48: Cevapların Dağılım Oranları



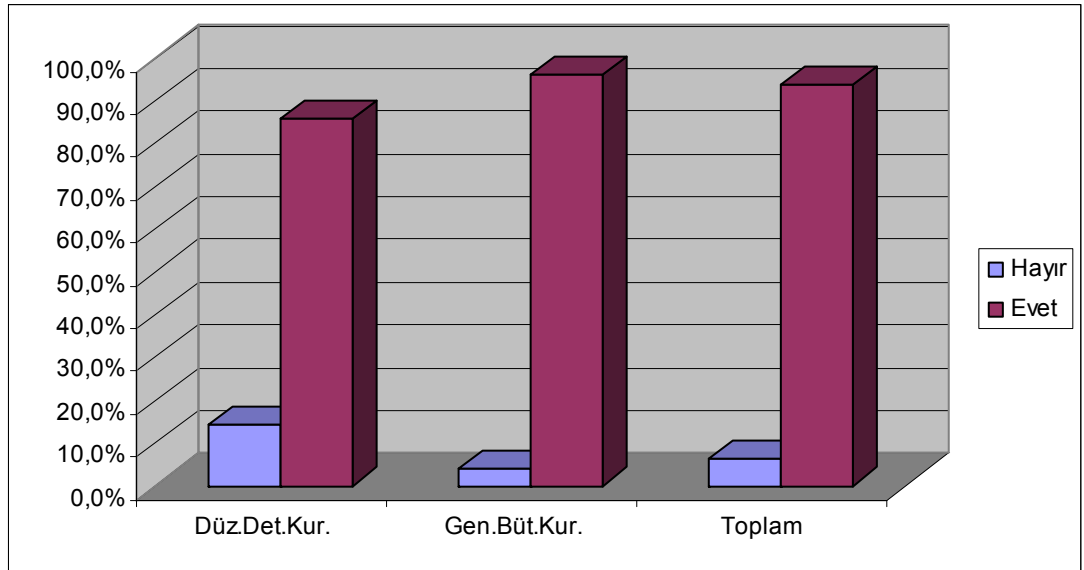
Kamu kurumlarının %97'si personel secim surecinde KPSS'yi kullanırken %3'ü kullanmamaktadır. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumların %86'sı KPSS'yi kullanmakta % 14'ü ise kullanmamaktadır. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumların tamamı KPSS'yi secim surecinde kullanmaktadır.

Soru 27: Yabancı Dil Sınavları Seçme Sürecinde Kullanılıyor mu?

Tablo 35 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n-%	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det.Kur.	n	1	6	7
	%	14,3%	85,7%	100,0%
Gen.Büt.Kur.	n	1	24	25
	%	4,0%	96,0%	100,0%
Toplam	n	2	30	32
	%	6,3%	93,8%	100,0%

Grafik 49: Cevapların Dağılım Oranları



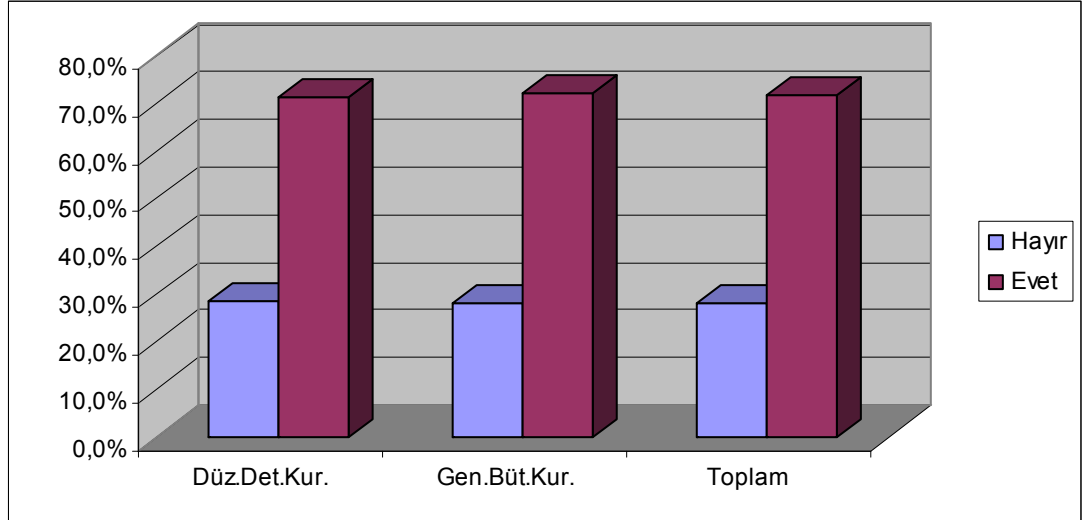
Kamu kurumlarının %94'ü yabancı dil sınavlarını personel secim surecinde değerlendirirken %6'sı değerlendirmemektedir. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumların %86'sı değerlendirirken %14'ü değerlendirmemektedir. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumların %96'sı değerlendirmekte %4'ü ise değerlendirmemektedir.

Soru 28: Mesleki Yeterlik Sınavları Seçme Sürecinde Kullanılıyor mu?

Tablo 36 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	2	5	7
	%	28,6%	71,4%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	7	18	25
	%	28,0%	72,0%	100,0%
Toplam	n	9	23	32
	%	28,1%	71,9%	100,0%

Grafik 50: Cevapların Dağılım Oranları



Kamu kurumlarının %72'si personel secim surecinde mesleki yeterlik sınavlarını kullanırken %28'i kullanmamaktadır. Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların %71'i mesleki yeterlik sınavlarını kullanmakta, %29'u kullanmamaktadır. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlarda %72'si kullanırken %28'i kullanmamaktadır.

Soru 29: Mülakat/Sözlü Sınav Seçme Sürecinde Kullanılıyor Mu?

Tablo 37 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	0	7	7
	%	0,0%	100,0%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	0	25	25
	%	0,0%	100,0%	100,0%
Toplam	n	0	32	32
	%	0,0%	100,0%	100,0%

İstisnasız bütün kurumlar sözlü sınav/mülakat'ı kullanmaktadırlar.

Soru 30: Yetenek Testleri Seçme Sürecinde Kullanılıyor mu?

Yetenek testleri çalışmaya konu hiçbir kamu kuruluşunda kullanılmamaktadır.

Soru 31: Kişilik Testleri Seçme Sürecinde Kullanılıyor mu?

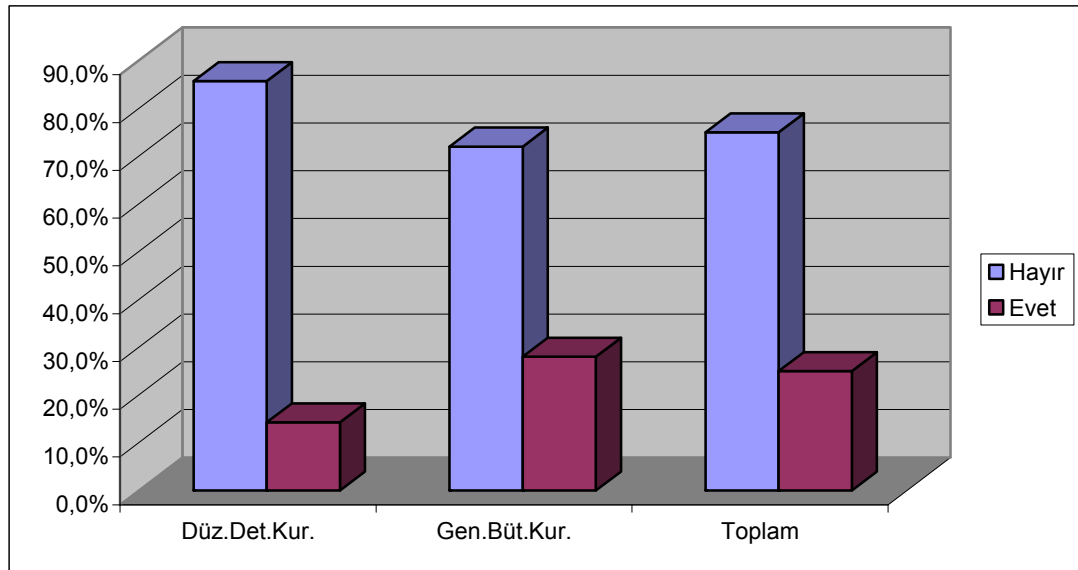
Kişilik Testleri sadece Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlardan sadece 1'i tarafından kullanılmaktadır.

Soru 32: Referans Kontrolleri Seçme Sürecinde Kullanılıyor mu?

Tablo 38 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	6	1	7
	%	85,7%	14,3%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	18	7	25
	%	72,0%	28,0%	100,0%
Toplam	n	24	8	32
	%	75,0%	25,0%	100,0%

Grafik 51: Cevapların Dağılım Oranları



Kamu kurumlarının %75'i personel secim surecinde referans kontrollerini yapmazken %25'i yapmaktadır. Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların % 86'sı referans kontrollerini yapmamaktayken %14'ü yapmaktadır. Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumların %72'si referans kontrolü yaparken %28'i yapmamaktadır.

Soru 33: Değerlendirme Merkezi Seçme Sürecinde Kullanılıyor mu?

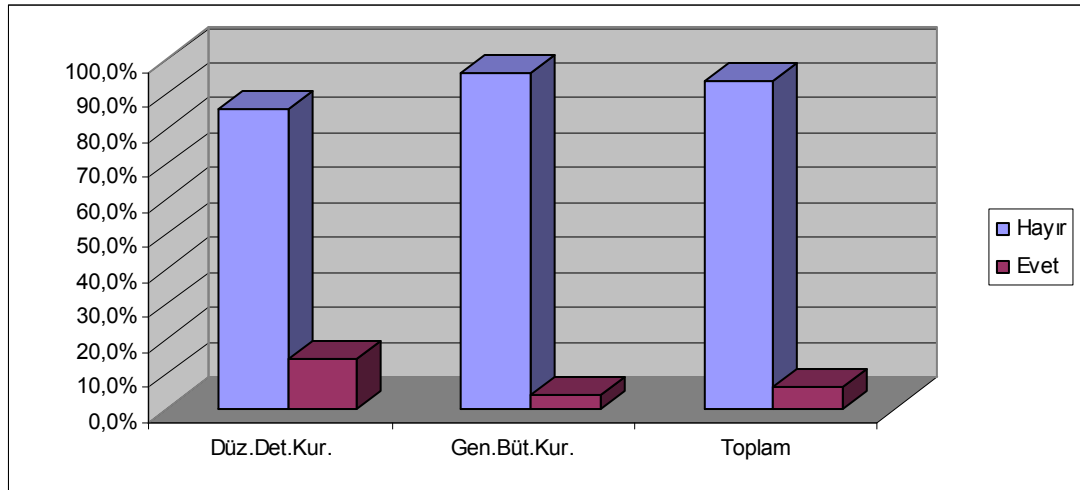
Değerlendirme Merkezi çalışmaya konu hiçbir kamu kuruluşunda kullanılmamaktadır.

Soru 34: Ev Ziyaretleri Seçme Sürecinde Kullanılıyor mu?

Tablo 39 : Cevapların Dağılımı (n-%)

Kurumlar	n - %	Hayır	Evet	Toplam
Düz.Det. Kur.	n	6	1	7
	%	85,7%	14,3%	100,0%
Gen.Büt. Kur.	n	24	1	25
	%	96,0%	4,0%	100,0%
Toplam	n	30	2	32
	%	93,8%	6,3%	100,0%

Grafik 52: Cevapların Dağılım Oranları



Kamu kurumlarının %94'ü, personel secim surecinde ev ziyaretleri yapmazken sadece %6'sı yapmaktadır. Düzenleyici ve Denetleyici Kurulların %14'ü, Genel Bütçe kapsamındaki Kurumları %4'ü, seçme sürecinde ev ziyaretleri yapmaktadır.

5. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüz toplumunda en büyük katma değer yaratan üretim girdisinin insan olduğu ve öneminin giderek artacağı bir gerçektir. Bu durum örgütler için insan kaynakları yönetiminin öneminin de giderek artacağı anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı insanı en değerli üretim unsuru olarak kabul eder ve değerlendirir. Araştırma sonuçlarına göre kurumların %81'inde insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Ancak 1990'lı yıllardan sonra kurulmaya başlayan Düzenleme ve Denetleme Kurullarının %57'sinde insan kaynakları departmanları bulunmaktadır. Bu durum ülkemizde personel yönetimi sisteminin insan kaynakları yönetimi sistemine göre ağırlıklı olarak kamu kurum ve kuruluşlarında kullanıldığını göstermektedir.

Kamu personel yönetimimizin bilimsel temellere dayanması için temel unsurlar olan iş analizleri, görev tanımları ve görev gerekleri hususlarını da

içinde barındıran norm kadro çalışmaları 10 yıldır ancak araştırma sonuçlarına göre yaklaşık %19 oranında gerçekleştirilebilmiştir. Norm kadro çalışmalarını gerçekleştirdiklerini belirten kurumlar ise çalışmalarının Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca değerlendirilmemesi nedeniyle uygulamaya geçilemediğini ağırlıklı olarak belirtmişlerdir. Bu durum Türk kamu yönetiminde ilk defa yaygın biçimde pozisyonlara ilişkin görev tanımlarının yapılarak, personel yönetiminin çağdaş bir işleyişe kavuşturulması hedeflenen çalışmanın henüz hedefine ulaşamadığını göstermektedir.

İnsan kaynağı sağlama faaliyetleri gazete ilanları vasıtasıyla yürütülmektedir. Ayrıca kurumlar ilanlarını kurumsal internet sitelerinde de yayınlamakta ve %25 oranında da kurumlar kariyer etkinliklerine katılmaktadırlar. Gazete ilanı gerek maddi açıdan pahalı olması, gerek etkinlik açısından kısıtlı olması gerekse de siyasal unsurları barındırması nedeniyle optimal faydayı sağlayan bir yöntem değildir. İnsan kaynağı sağlama açısından günümüzde gazete ilanlarının etkinliği internet'ten çok daha düşüktür. Basın İlan Kurumu'ndan Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde kamu kurumlarının 1 yıllık ilan maliyetinin öğrenilmesi maksadıyla yapılan başvurudan istenilen sonuç alınamamıştır. Ancak tahmini olarak 1 kurumun 1 pozisyon için yıllık ilan masrafının 100.000-TL'den az olmadığı değerlendirilmektedir. Kamu kurumlarının toplam ilan masrafı en iyimser tahminle yıllık 5.000.000-TL'nin üzerindedir. Ancak bunun yerine yapılacak bir düzenleme ile tüm kurumlar ilanlarını Devlet Personel Başkanlığı web sitesinden duyurabilir. Devlet Personel Başkanlığı'nın yapması gerektiği değerlendirilen bu faaliyet özel bir internet portalı olan www.memurlar.net tarafından yürütülmektedir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarının insan kaynağı ihtiyacının kamuoyuyla paylaşılması için tek bir internet duyuru adresinin oluşturulması gazetenin; hem etkinlik hem maliyet hem de siyasal olumsuzluklarını bertaraf edeceği değerlendirilmektedir.

İnsan kaynağı seçme faaliyetinin özel bir uzmanlık alanı olduğu inanılmasıyla birlikte insan kaynağı seçme faaliyeti komisyonlar eliyle yürütülmektedir. Komisyonlara genellikle ilgili şubeler sekreteryaya desteği sağlamaktadır. Komisyonlar kurumların genellikle üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu yöneticiler personel seçme sürecine sağduyuları, deneyimleri ile katkı sağlamaktadır. Ancak konu teknik temelde de uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle ilgili şubelere çok önemli sorumluluk düşmektedir. Ancak yürütülen alan çalışmasında birkaç kurum dışında bu farkındalığa sahip olunmadığı müşahade edilmiştir.

İş ve kişi uyumunun sağlanması o işi oluşturan görevlerin layık veçhile yapılmasını sağlayacaktır. Bunun için seçme sürecinde sistematik ve yapılandırılmış şekilde adaylara kurumu, işi, vb. tanıtılması büyük önem taşımaktadır. Ancak kurumlarımız bunu %94 oranında gerçekleştirmemektedir. Bu grup kurumlar genellikle adayların sorması halinde bilgi verdiklerini, birçok adayın zaten informal yollardan kurum ve iş hakkında bilgiye ulaştıklarını belirtmiştir. İnsan kaynağı seçme sürecinin temel kabullerinden birisi olan iş ve bireyin doğru eşleşmesi için kurumların işi ve kendilerini gerçekçi biçimde tanıtmaları çok önemlidir.

Liyakat temelli objektif insan kaynağı seçiminde karma sistemin etkili olduğu %97 oranında değerlendirilmektedir. Özellikle niteliksiz geniş aday kitleleri ile zaman kaybetmeden, temel nitelikleri merkezi sınav ile tespit edilen adaylar arasından kurumsal sınav ile insan kaynağı seçmenin etkili bir sistem olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırma sırasında bazı katılımcılar tarafından, bu sistemin “torpil”, “kayıрма” gibi uygulamalarında büyük oranda önüne geçtiği ve bu açıdan işlerini kolaylaştırdığı belirtilmiştir.

İnsan kaynağı seçme sürecinin etkinliğinin ve verimliliğin ölçülmediği tespit edilmiştir. Seçmenin temel mantığı gelecekte iş performansı yüksek olacak ile olmayacağı ayırmak ve yüksek olacağı değerlendirilen bireyi kazanmaktır. Ancak seçme sürecine, performans değerlendirme sisteminden

geri bildirim yapılmadığı ve sayısal veriler ışığında yaklaşılmadığı sürece seçme sürecinin geliştirilmesi veya amaca yönelik etkin ve verimli şekilde kullanılması mümkün değildir.

İnsan kaynağı seçmenin altında yatan temel mantık gelecekte işi daha iyi yapabilecek olan ile yapamayacağı ayırmaktır. Bu nedenle araştırmaya katılanlara iş hayatında başarılı olabilmek için 14 niteliğin gereklilik seviyesi sorulmuştur. Alınan yanıtlar ortalama puanlarına göre aşağıda sunulmuştur :

Tablo 40 : İş Hayatında Başarılı Olabilmek İçin Niteliklerin Gereklilik Seviyesi

Bütün Kurumlar	Gereklilik Seviyesi (Ortalama)	Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	Gereklilik Seviyesi (Ortalama)	Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlar	Gereklilik Seviyesi (Ortalama)
Dürüstlük/ Güvenilirlik	4.84	Dürüstlük/ Güvenilirlik	4.86	Dürüstlük/ Güvenilirlik	4.84
Gelişime Açıklık	4.78	Gelişime Açıklık	4.86	Gelişime Açıklık	4.76
Özgüven	4.66	Özgüven	4.57	Temsil Etme Yeteneği	4.76
Temsil Etme Yeteneği	4.66	Takım Çalışmasına Yatkinlik	4.43	Özgüven	4.68
Diploma	4.46	Diploma	4.43	Diploma	4.48
Takım Çalışmasına Yatkinlik	4.41	Yabancı Dil	4.29	Analitik Düşünebilmek	4.48
Analitik Düşünebilmek	4.38	Yaratıcılık	4.29	Takım Çalışmasına Yatkinlik	4.40
Yabancı Dil	4.34	Strese Dayanıklılık	4.29	Yabancı Dil	4.36
Yaratıcılık	4.31	Temsil Etme Yeteneği	4.29	Yaratıcılık	4.32
Strese Dayanıklılık	4.28	Analitik Düşünebilmek	4.00	İnsiyatif kullanabilmek	4.32
İnsiyatif Kullanabilmek	4.25	İnsiyatif kullanabilmek	4.00	Strese Dayanıklılık	4.28
Sosyal Beceriler	4.06	Başarı Hırsı	3.86	Sosyal Beceriler	4.16
Liderlik	3.97	Sosyal Beceriler	3.71	Liderlik	4.12
Başarı Hırsı	3.97	Liderlik	3.43	Başarı Hırsı	4.00

Araştırmaya katılanlar tarafından bir işe girebilmenin en temel koşulu olan diplomadan bile iş hayatında önemli olduğu değerlendirilen nitelikler olmuştur. Ancak bu nitelikler özel bir yöntem veya teknikle değerlendirilmemekte, mülakat komisyonun gözlem ve kanaatine bırakılmaktadır. KAYA Raporunda da önerilen mülakatlarda davranış bilimcilerin yer alması, günümüzde hiçbir kamu kurumu tarafından uygulanmamaktadır.

Kamu kuruluşlarında insan kaynağı seçme süreci ağırlıklı olarak bilgiyi ölçen, beceri, yetenek ve kişilik özelliklerini dışlayan bir yapıya sahiptir. Kurumların personel seçiminde uyguladıkları yöntemler aşağıda sunulmuştur:

Tablo 41: Kamu Kuruluşlarında Kullanılan Sınav Çeşitlerinin Dağılımı

Sınav Çeşitleri	Kullanan Kurum Sayısı		
	Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	Genel Bütçe Kapsamındaki Kurumlar	Toplam
Mülakat	7	25	32
KPSS	6	25	31
Yabancı Dil Sınavları	6	24	30
Mesleki Yeterlik Sınavları	5	18	23
Referans Kontrolleri	1	7	8
Ev ziyaretleri (Aile toplantıları)	1	1	2
Kişilik Testleri	0	1	1
Yetenek Testleri	0	0	0
Değerlendirme Merkezi	0	0	0

İnsan kaynağı seçiminde farklı kaynaklardan toplanmış olan bilgiler; görmeye çalıştığımız resmin veya bir başka deyişle tanımaya çalıştığımız insanın farklı parçalarını oluşturacağından, farklı seçme araçlarını birlikte

kullanılmasının resmin bir bütün olarak görülmesini veya tanımaya çalıştığımız insanı daha gerçekçi tanımamızı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ancak mevcut durum bu konuda umut vermekten uzaktır.

SONUÇ

Bilgi çağında bulunan günümüz dünyası 19. yüzyılda kurumsallaşmasını tamamlamış sanayi devrimi ve onun egemen olduğu toplumun kurumları yerini bilgi çağının oluşumlarına bırakmıştır. Bu değişimden bütün toplum dolayısıyla da yönetim bilimi de etkilenmiştir. Artık hiçbir örgüt sanayi devriminin ilkeleri ile etkin ve verimli bir şekilde yönetilemeyecektir.

Sanayi toplumundan günümüzde örgütler için değişen unsurlardan bir tanesi de insanın rolüdür. Sanayi toplumunda yönetilmesi gereken bir kas gücü iken günümüzde en önemli üretim girdisi, en büyük katma değer yaratan ortak haline gelmiştir. Dolayısıyla örgütlerin amaçlarına ulaşmasında en önemli unsurun insan olduğu günümüzde tartışılmaz bir gerçektir ve insanın önemi örgütler için giderek artacağı değerlendirilmektedir.

Kamu personel sistemimiz, çağdaş insan kaynakları yönetiminde bulunması gereken birçok unsurdan yoksundur. Bugün iş ve görev belli değildir. Ölçme ve değerlendirme yapılmamaktadır. Kim, neyi, niçin, nasıl, ne verimlilik ve etkinlikte yapıyor, performansı ne, performansının karşılığı ödüllendirme nasıl yapılacak, belli değildir.

Çağdaş bir personel sisteminin taşıması gereken özelliklerden yoksun olan ve birçok önemli sorunu içinde barındıran bir personel sisteminin etkin ve verimli olmasını beklemek iyimserlik olacaktır. Mevcut sorunlar, kamu hizmetlerinin kalitesinin istenilen seviyede olmamasına, verimliliğin ve etkinliğin azalmasına, bunun içinden çıkılmaz bir durum olarak yani öğrenilmiş çaresizlik olarak algılanmasına neden olmuştur.

İnsan faktörü kurumları başarıya götürecek, katma değer üretecek en önemli kaynaktır. Diğer bir deyişle; insan kaynağını iyi yöneten kurumlar ayakta durabilir, rekabet edebilir, güçlenip büyüyebilir. Bunun için de insan

kaynağı seçme, yerleştirme, performans değerlendirme, yer değiştirme, terfi, eğitim gibi insan kaynakları süreçlerini, en doğru şekilde uygulamak ve yönetmek gerekmektedir. Klasik personelcilik anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş bir istem değil; ekonomik, siyasi ve teknolojik şartlarda, kısacası yenedünya düzeninde örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için yönetim anlayışlarının değiştirilmesi sonucu ortaya çıkan bir zorunluluktur. Unutulmamalıdır ki devlet yönetiminin başarısı ehliyet sahibi personele bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuların büyük çoğunluğu, geleneksel personel yönetiminin de konuları arasında yer almakla birlikte, bu konuların ele alış biçimi ve benimsenen yaklaşım arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimi kavramından farklılıkları olan ve onu da içine alan daha üst bir kavramdır.

Bu farklılıkların, daha çok; konuyu algılama, içerik, anlayış, değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu değerlendirilmektedir. İKY anlayışı insan-merkezli, kişiye olumlu yaklaşan bir tutum içinde bulunmayı gerektirir. Geleneksel personel yönetiminin muhafazakar kapalı sistem anlayışı yerine çağdaş insan kaynakları yönetimi değişimi ve gelişimi takip eden açık sistem anlayışını benimsemiştir.

Ülkemizde ise istisnalar hariç insan kaynakları yönetimi anlayışının yeterince yerleşemediği açıktır. İnsan kaynakları anlayışı bir felsefesi olan bütüncül sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi alanı, akademik araştırmalarla kamu örgütlerinin uygulamaları arasında belirgin bir uçurumun olduğu bir alandır. İnsan kaynakları yönetimi alanında örgütsel önceliklerle akademik öncelikler paralel değildir. Akademik alanda rapor edilen çok kuvvetli bulgularla bağdaşmayan örgütsel uygulamalar göz ardı edilemeyecek kadar

çoktur. Bunların en başında gelenlerinden bir tanesi de insan kaynağı seçme sürecidir.

Başarılı örgütlerin temel özelliği, ehil olan kişileri seçebilmeleri, ehil olanı ödüllendirebilmeleridir. Bunu yapan örgütler etkili ve başarılı olmuştur. Başarılı olan-olmayan ayırımı yapıldığı an, yani hak edene hak ettiği verildiği zaman süreç “adil” olur.

Kamu yönetimimizin ülkemizi geleceğe taşıyan bir lokomotif görevi olduğu gibi ülkemizin hedeflerini belirleyen ve ona yön veren bir pusula görevi de bulunmaktadır. Bunun için kamu yönetimini oluşturan çalışanların nitelikleri ülkemizin gelecekte dünya devletleri arasında alacağı yer için hayati öneme sahiptir. Önemli olan kamu görevlerine insan kaynağı seçiminde hak eden ile etmeyen ayırmaktır.

Kamu bürokrasisinin asli ve sürekli hizmetlerini yürüten kariyer mesleklerinde, insan unsurunun katkısını maksimize etmek için liyakat temelli adil, objektif bir seçme sürecine ihtiyaç vardır. Unutulmamalıdır ki seçmenin öznesi insandır ve insan psiko-sosyal bir varlıktır.

İş hayatı için gerekli birçok nitelik doğrudan ölçülemez. Örneğin bir diplomanın var olup olmadığı doğrudan ölçülebilen bir kriterken, gelişime açık olmak, dürüstlük, özgüven gibi doğrudan ölçmenin mümkün olmadığı kriterler vardır. Ancak bu kriterleri ölçmek imkansız değildir. Bunun için İnsan Kaynağı Seçme Faaliyetleri bölümünde ele alınan çeşitli yöntem ve teknikler vardır.

Seçme sürecinin temelde iki unsuru vardır; “iş” ve “aday”. Seçme sürecinin etkinliği ve verimliliği iş sürecinin gerektirdiği ile adayın yetkinliklerinin örtüşme oranıdır. İş analizi yapılmadan, iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmeden işin gerektirdiği yetkinlikler bilimsel olarak belirlenemez. İnsan kaynağı seçme sürecini yaptığı iş analizi çalışmaları

sonucu ortaya çıkan iş tanımları ve gereklerine dayandıran kamu kuruluşu ülkemizde yok denecek kadar azdır. Diğer taraftan sadece bilgi seviyesi değerlendirilerek, yetenek, beceri, kişilik ve diğer özellikleri göz ardı edilerek adaylar bütün olarak değerlendirilemez. Adayların yetenek, beceri, kişilik ve diğer özelliklerini ölçmek için insan kaynağı seçme sürecini yürüten ekibin sağduyu ve deneyiminin dışında neredeyse hiçbir bilimsel yöntem ve teknik kullanılmamaktadır.

İş, bilimsel olarak iş analizi yöntemi ile tanımlanabilir. Bu amacı da içinde barındıran norm kadro çalışmalarının tamamlanmaması birçok kısıtlılığa neden olmaktadır. Norm kadro çalışmalarının yapılamaması dolayısıyla iş tanımı ve iş gereklerinin de bilimsel olarak tespit edilememesinin de etkilediği bir başka olgu da kurumlar arası personel hareketliliğidir. Eşit işe eşit ücret sisteminin kurulamaması, işin gerektirdiği yetkinliklerin detaylı olarak ortaya konulamaması kamu da bir kurumunda işe başlayan çalışanın ağırlıklı olarak özlük hakları açısından kendisine daha iyi olanaklar (maaş, lojman, tayin, eğitim vb.) sunan bir başka kuruma geçmesine veya geçme gayretine yol açmaktadır. Bu durumda uzmanlaşmayı, takım çabası ile uyum içinde çalışma ortamını, yöneten - çalışan ilişkilerini olumsuz olarak etkilemektedir.

Görev tanımlarının ve gereklerinin ortaya bilimsel olarak konulmaması eğitim kurumlarının ihtiyaca göre eğitim programlarını geliştirmelerine de engel olmaktadır. İçinde bulunulan bilgi çağında eğitim kurumlarının da verilen eğitimin niteliği ve niceliği açısından esnek ve ihtiyaca duyarlı olması gerekmektedir. Birçok meslek artık disiplinler arası uzmanlıklar gerektirmektedir. KPSS puan türlerinin çeşitliliği bunun en temel göstergesidir. Ancak işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin tespit edildiği iş analizin yapılmaması, iş ile eğitim arasındaki bağın sağlıklı olarak kurulmasına engel olmaktadır.

Kamu kesimi, özel kesim ve üniversitelerin, Devlet Personel Başkanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye İstatistik Kurumu ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ile birlikte yürüteceği çalışmaların, ülkemizin eğitim ve istihdam politikalarının belirlenmesine esas olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Ülkemizde uygulanan merkezi sınav sisteminin siyasal ve kişisel kayırmacılığı önlemede çok önemli olduğu bir gerçektir. Merkezi sınav sistemi insan kaynağı seçme sürecinin etkin ve verimli olması için tek başına yeterli değildir ancak bundan sonra kurulacak sistemler için uygun bir zemin hazırlamaktadır. Bir diğer deyişle merkezi sınav sistemi, kurumların uygulayacakları sınavlara gerek nitelik gerekse de nicelik olarak uygun bir ortam hazırlamaktadır.

Genel olarak ülkemizde insan kaynağı seçme konusunda yürütülen akademik çalışmaların kısıtlılığı, mevzuatsal engeller, ekonomik şartlar ve en önemlisi kamuda mevcut negatif öğrenmelerin yani “burada işler böyle gelmiş ve böyle gitmektedir” anlayışının etkilediği ve sınırlandığı düşünülmektedir. Oysa bakış açısında ve ilgili mevzuatlarda yapılacak bazı değişikliklerle insan kaynağı seçme sürecini etkinliği artırılabilir.

İnsan kaynağı bulmak ve başvuru sağlamak amacıyla gazetelere ilan verme yöntemi kullanan kamu kurumları bu işi personel seçme sürecinin esas ve usullerini belirleme görevi de bulunan Devlet Personel Başkanlığı’nın internet sitesi üzerinden yaparak, mevcut uygulamanın ekonomik, siyasi ve en önemlisi etkinlik açısından kısıtlılıklarını ortadan kaldıracaktır.

Literatür sınav sürecinin aday ve kurum açısından bir anlamda bilgilenme süreci olduğunu belirtmektedir. Bu bilgilenme ne kadar sağlıklı ve bütün olursa seçme sürecinin etkinliği o kadar artacaktır. Ancak araştırmamıza katılan kamu kurumlarının çok azının adaylara işi ve görevi

tanıtıcı bilgi verdikleri tespit edilmiştir. Oysa adaylara sınav sürecinin belirlenecek bir aşamasında bu bilgilendirmenin yapılmasının faydalı olacaktır.

Mülakatlarda davranış bilimcilerin bulunmasının; akademisyenlerle, insan kaynağı seçme sürecinde görev alan uzmanların belirli periyotlarla çeşitli etkinlikler kapsamında bir araya gelerek bilgi alış verişinde bulunmalarının da insan kaynağı seçme sürecine müspet etkiler yapacaktır.

Ülkemizde yürütülen norm kadro çalışmalarının geldiği nokta gelecek için umutları azaltmakla birlikte, norm kadro amacı dışında özellikle insan kaynağı seçme ve performans değerlendirme sistemlerini içerir iş analizi çalışmalarının öncelikle kamu bürokrasisini oluşturacak kariyer meslekleri için yapılması ve bu çalışmalar tamamlandıktan sonra insan kaynağı seçme ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasının, insan kaynakları yönetimi sistemine geçiş için doğru bir başlangıç olacaktır.

Anlaşılabacağı üzere insan kaynağı seçme sürecine ilişkin sorunlar hemen kolayca çözümlenebilecek problemler değildir ama çözülmeyecek, aşılmayacak problemler hiç değildir. Merkezi sınav sistemi uygulaması çok önemli bir başarıdır ve mevcut kısıtlılıkları ötelemekten, ertelemekten sistemsel olarak çözüme kararlılığının gösterilmesinin çözüm için yeterli olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat; **İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.

AÇIKALIN, Aytaç; **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayınları, 1994.

ADAL, Hasan Şükrü; **Kamu Personel İdaresi**, İstanbul, Ahmet Sait Matbaası, 1968.

AKSOY, Şinasi; **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı**, Ankara, ODTÜ-SEM&DATA Expert, 2001.

AKTAN, Coşkun Can; **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği**, İstanbul, TÜGİAD yayınları, 1999.

AKYÜZ, Ömer Faruk; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, 2001.

ALBAYRAK, S.Oğuz; **Türk Kamu Yönetiminde Hizmete Alma Politikaları**, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2004.

ANTONY, William P., PERREWE, Pamela L., KAJMER K. Michele; **Strategic Human Resource Management**, 2 nd. Ed., Fort Worth, Dryden Pres, 1996.

ASLAN, Onur Ender; **Kamu Personel Rejimi Statü Hukukundan Esnekliğe**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 2005.

ATEŞ, Mustafa; **Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, DPT Uzmanlık Tezi, 1995.

AYKAÇ Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayınları, 1999.

AYKAÇ, Burhan, DURGUN,Şenol, YAYMAN, Hüseyin; **Türkiye’de Kamu Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 1. Basım, 2003.

BALTA, Tahsin Bekir; **İdare Hukukuna Giriş**, Ankara, TODAİ Yayını, 1970.

BARCLAY, James R.; **Psikolojik Değerlendirme**, Florida, Krieger Publishing Company, 1991.

BARCLAY, Jean M.;**Improving Selection Interviews With Structure: Organisations Use of Behavioral Interviews**, Personel Review, Vol. 30, No.1,2001.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 1.Basım, 2004.

BAŞARAN, İ. Ethem; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 1994.

Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı; **30. Yıl Devlet Personel Başkanlığı Tarihçesi**, DPB Yayını, 1990.

Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı; **Norm Kadro El Kitabı**, DPB Yayını No:269, 1998.

BİLENSOY, Selin; **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisan Tezi, 2004

BOLTON, Trevor; **Human Resource Management**, U.K., An Introduction Massachusetts: Blackwell Publishers, 1997.

CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 5. Basım, 2005.

CANMAN, A.Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİ Yayını, 1995.

CANMAN, A. Doğan; "Devlet Memurları Kanunu'nun Genel Görünümü ve Sorunları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1, 1985.

CANMAN, A. Doğan, ERTEKİN, Yücel v.d.; **Kamu Görevlileri El Kitabı**, Ankara, TODAİE Yayını No:308, 2002.

ÇOBANOĞLU, Yusuf; **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama**, Sivas, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisan Tezi, 2001.

DEMİR, İbrahim; **Cumhuriyet Öncesi ve Cumhuriyetin 50 nci Yılında Devlet Memuru**, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, 1973.

DEMİRCİOĞLU, Murat, CENTEL, Tankut; **İş Hukuku**, İstanbul, 9. Basım, Beta Yayınevi, 2003.

Devlet Personel Dairesi Başkanlığı; **Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor**, Ankara, Başbakanlık Devlet Matbaası, Yayın No:1,1962.

Devlet Personel Başkanlığı; **Hükümete Sunulan Yabancı Uzman Raporları (1949-1959 Yılları Arasında)**, Ankara, 1963.

ERDOĞAN, Ekrem; **İnsan Kaynakları Planlaması ve Tekstil Sektöründeki Bir İşletmede Uygulama Örneği**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisan Tezi, 2003.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:248, 1991.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 4. Basım, 1998.

ERGİN, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Elma Yayınevi, 3. Basım, 2005.

ERGUN, Turgay, POLATOĞLU, Aykut; **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara, TODAİE Yayını, 1984.

ERSAN, Aysel; "Personel Yönetimi ve Devlet Personel Uzmanlığı", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 4, 1974.

ERTEKİN, Yücel; **Stres ve Yönetim**, Ankara, TODAİE, 1993.

ERYILMAZ, Bilal; **Kamu Yönetimi**, İzmir, Üniversite Kitapevi, 1994.

ERYILMAZ, Bilal; **Kamu Yönetimi**, İstanbul, Erkan Matbaası, 2002.

GATEWOOD, Robert D., FEİLD Hubert S.; **Human Resource Selection**, Chicago, Dryden Pres, 2 nd Ed., 1990.

GİTMEZ, Ali; **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı**, Ankara, ODTÜ-SEM&DATA Expert, 2000.

GÖZLER, Kemal; **İdare Hukuku**, Bursa, Ekin Kitapevi Yayınları, 2003.

GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref, TAN, Turgut; **İdare Hukuku**, Ankara, Turhan Kitapevi, 1998.

GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref, **Yönetim Hukuku**, Ankara, Turhan Kitapevi Yayınları, 13. Basım, 1999.

GÜLER, A. Birgül; **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitapevi, 1. Basım, 2005.

GÜNDAY, Metin; **İdare Hukuku**, Ankara, İmaj Yayınevi, 2004.

GÜNEŞER, Aytül; **1980 Sonrası Değişmeler Işığında Personel Yönetiminde Yaşanan Sorunların Belediyelere Yansıması:Mersin Örneği**, Mersin, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisan Tezi, 2001.

HODGETTS, M. Richards; **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 5. Basımdan Çeviri, Der Yayınları, 1997.

İşyerinde Ölçme- değerlendirme ve NEO PI-R Kişilik Envanteri Kullanımı, Assess İnsan Gücü Değerlendirme ve Danışmanlık, 2002.

KALKANDELEN, A.Hayrettin, **Norm Kadro ve Reorganizasyon** Ankara, TODAİE Yayını, 1976.

KALKANDELEN, A.Hayrettin; **Reorganizasyon ve Norm Kadro Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi, 6.Baskı, 1987.

KALKANDELEN, A.Hayrettin; **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Ankara, Ertem Basım Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ, 2.Baskı, 1997.

Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor, Ankara, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, 1991.

KARA, Bülent; "Türkiye'de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı" **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt : 30, No:2, 2006.

KURT, Ayhan; **Yeni Yönetim Teknikleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2002.

OKATAY A. Güneş, "İşletmelerde Personel Planlaması", **Verimlilik Dergisi**, MPV Yayını, Sayı 4, 1990.

ONARAN, Oğuz; **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No 321, 1971.

ÖKTEM, M. Kemal, ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur; “Türkiye’de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM, 1987.

PEKİN, Serap; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu: Bilişim sektöründe Bir Alan Araştırması** İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2001.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları, 1. Basım, 2000.

SELAMOĞLU, Ahmet, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayınlanmış Ders Notları, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1998.

SÜMER, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı**, Ankara, ODTÜ-SEM&DATA Expert, 2000.

SÜMER, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri**, Ankara, ODTÜ, 2008.

SÜZÜK, İlkay; **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci: Denizli’de Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma**, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2002.

ŞAYLAN, Gencay; **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**, İstanbul, TESEV Yayınları, 2000.

TANK, Mehmet; **Türkiye’de Kamu Hizmetlerine Giriş ve Hizmete Alma Politikaları**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2002.

TODAİE Yayınları, **Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1966.

TODAİE Yayınları, **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler**, İdari Reform Danışma Kurulu Raporu, Ankara, No:123, 1972.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan v.d.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Kitapevi, 1. Basım, 2006.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan v.d.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Kitapevi, 2. Basım, 2007.

TORTOP, Nuri, İSPİR, Eyüp G. ve AYKAÇ, Burhan; **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 3. Basım, 1999.

TUTUM, Cahit; **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1979.

TUTUM, Cahit; **Kamu Yönetimi İlkeleri**, Ankara, Çoğaltma, 1980.

TUTUM, Cahit; “Kamu Personeli Sorunu” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3, 1990.

TUTUM, Cahit; **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Ankara, TESAV Yayınları, 1994.

UYARGİL, Cavide, ADAL, Zeki v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2008.

UYARGİL, Cavide; “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM, Sayı 2, 1992.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 5. Basım, 2004.

Elektronik Kaynakça

Bakanlıklar Ve Başbakanlık Bağlı Kuruluşları Avrupa Birliği Uzman Yardımcılığına Giriş Ve Avrupa Birliği Uzmanlığı Yeterlik Sınavlarının Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik (Erişim) <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/>

BALTAŞ, Acar; “Değerlendirme Merkezinde Görünen Köy Kılavuz İstemez”, **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2005, (Erişim) Sayı 24 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?Sayi=24>

Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu Meslek Personelinin Yarışma, Yetki Ve Yeterlik Sınavları İle Çalışma Usul Ve Esaslarına Dair Yönetmelik, (Erişim) <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20579.html>

Çalışma Genel Müdürlüğü Çalışma Uzman Yardımcılığı Ve Uzmanlığı Atama, Görev Ve Çalışma Yönetmeliği (Erişim) <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20579.html>

Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzman Yardımcılığı Ve Uzmanlığı Sınav, Görev, Yetki, Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik (Erişim) http://www.casgem.gov.tr/article.php?article_id=78

Danıştay Onikinci Dairesinin “**Askerlik görevini fiilen yapmış olma şartı ile ilgili kararı**” (Erisim) <http://www.memurlar.net/haber/2240/>

DEDEHAYIR, Handan; “Casuslar Soğuktan Değil Değerlendirme Merkezinden Geldiler” **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2005, (Erişim) Sayı 24 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?Sayi=24>

Devlet Personel Uzman Yardımcılığı Ve Uzmanlığı Sınav, Görev, Yetki, Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik (Erişim) <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20579.html>

Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Uzman Yardımcılığı Yarışma Ve Uzmanlık Yeterlik Sınavı Yönetmeliği (Erişim) <http://www.igeme.org.tr/igeme/assets/uzmanYon.pdf>

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu İnsan Kaynakları Yönetmeliği, (Erişim) http://www.epdk.gov.tr/mevzuat/yonetmelik/insan/teskilat/teskilat_yonetmeliqi.pdf

GÜLER, A. Birgül; Kamu Personeli İstihdamı (Erişim) <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/personelyonetimi.htm>

Hazine Müsteşarlığı Hazine Uzman Yardımcılığı Giriş Sınavı İle Hazine Uzmanlığı Yeterlik Sınavına İlişkin Yönetmelik, (Erişim) <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20579.html>

Hizmet Sınıflarına Göre Memur Dağılımı 2007 Yılı İtibariyle (Erişim) <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr>)

Kaymakam Adayları Yönetmeliği, (Erişim) <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4620&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=kaymakam>

KELEŞ, Aytürk, KELEŞ, Ali; **İnternet'te İnsan Kaynakları Yönetimi** (Erişim) <http://www.ikplatformu.org/images/IKMULTIMEDYA/k%20sunum.ppt#2>

Mülakat Tekniği, (Erişim) <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/1435-analiziyontemleri.html>

Radyo Ve Televizyon Üst Kurulu Uzman Yardımcılığı Giriş Ve Yeterlik Sınavları İle Uzmanlığa Atanma, Yetiştirilme, Görev, Yetki Ve Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik, (Erişim) <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20579.html>

Rekabet Kurumu Hakkında, (Erişim) <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=110>

Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Kontrolörleri Yönetmeliği, (Erişim) <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20579.html>

Sermaye Piyasası Kurulunun Oluşumu, (Erişim) <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=0&pid=0>

Telekomünikasyon Kurumu Telekomünikasyon Uzman Yardımcılığı Ve Telekomünikasyon Uzmanlığı Sınav, Görev, Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik, (Erişim) <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20579.html>

Turizm Bakanlığı Müfettiş Yardımcılığı Giriş Ve Müfettişlik Yeterlik Sınavı Yönetmeliği, (Erişim) <http://www.kultur.gov.tr/teftis/BelgeGoster.aspx?>

Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı Uzmanlık Yönetmeliği, (Erişim) <http://www.tbmm.gov.tr/genser/m36.html>

Türkiye İş Kurumu (Erişim) <http://statik.iskur.gov.tr/tr/O2S2/iller/01-T%c3%bcm%20Liste.pdf>

Ülkelerin Kamu İstihdam Oranları ile 2000 Yılı İtibariyle Ülkeler Bazında Memur Sayısı Ve Nüfusa Oranları (Erişim) <http://www.ntvmsnbc.com/news/118304.asp>

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Arttırılması, (Erişim) <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/kamuyon/kamuyon.htm>

YARDIMCIOĞLU, Fatih; “Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ve Kariyer Meslekleri (A Grubu Kadrolar), Akademik Personel Ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı(Ales) Ve Lisansüstü Eğitim (Master), Akademik Kariyer, Serbest Muhasebecilik Mali Müşavirlik (Smmm) Konuları Hakkında Bilgi Notu” (Erisim) <http://www.maliye.sakarya.edu.tr/duyuru/kpss.pdf>

EK-1 : ANKET FORMU**AÇIKLAMA**

1. Bu görüşme formu ile kamu kurum ve kuruluşlarının, fonksiyonel hizmetlerini yerine getiren ve gelecekte kamu bürokrasisinin önemli bir bölümünü oluşturacak kariyer mesleklerine girişte uyguladıkları sınav yöntem ve tekniklerin incelenerek bunların bir envanterinin çıkartılması, bunların bir seçme aracı olarak taşıdığı değer hakkındaki izlenimlerin öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede kamu kurum ve kuruluşlarının insan kaynağı sağlama ve seçim sürecinin genel değerlendirilmesinin yapılarak bu sürece bilimsel bir katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. Görüşmeden edinilen bilgilerin tamamen anonim olmasını sağlamak amacıyla, görüşülecek kişilerin kimlik bilgileri istenmeyecektir. Görüşmeden elde edilen cevaplar KESİNLİKLE genel sonuçların çıkarılmasına ve eğilimlerin saptanması için TOPLUCA değerlendirilecektir.

3. İlgili sorularla bölüm yöneticilerinin/çalışanlarının bağlı oldukları kurumların resmi görüşü değil, doğrudan doğruya kendilerinin kanaat ve değerlendirmeleri öğrenilmeye çalışılmaktadır.

4. Görüşmenin hedeflediği amaca ulaşabilmesi için tüm katılımcıların soruları mutlak bir samimiyetle cevaplandırılması, araştırmanın başarısı açısından büyük bir önem taşımaktadır.

5. 35 adet maddenin yer aldığı görüşme formunun yaklaşık yanıtlama süresi 20 dakikadır.

6. Araştırmaya olan ilginize ve katkılarınıza şimdiden teşekkür ederiz.

1) Kurumunuzda İnsan Kaynakları Departmanı var mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

2) Kurumunuzda norm kadro çalışmaları gerçekleştirildi mi?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

3) Kurumunuzun ihtiyaç duyduğu insan kaynağını bulmak ve başvuru sağlamak için hangi kaynaklara başvuruyorsunuz?

- ☐ Kendiliğinden başvurular
- ☐ İnsan Kaynakları Portalları
- ☐ Gazete İlanı ve Kurumun Web Sitesi
- ☐ Çeşitli kariyer etkinliklerine katılmak
- ☐ Diğer :

4) Kurumunuzda insan kaynağı sağlama ve seçme sürecini kim yürütüyor ?

- ☐ İlgili Şb.
- ☐ Genel Müdür
- ☐ İlgili Bölüm Yöneticisi
- ☐ Oluşturulan Komisyonlar
- ☐ Diğer :

5) İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğuna inanıyor musunuz?

- ☐ Kesinlikle inanmıyorum
- ☐ İnanmıyorum
- ☐ İnanıyorum
- ☐ Kesinlikle inanıyorum

6) Adaylara, işi ve görevi tanıtıcı (görev tanımları, kariyer yolu, mali haklar, sosyal olanaklar,vb.) bilgiler veriyor musunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Yanıtınız evet ise, hangi aşamada ve başlıklarda :

7) Mülakat Komisyonunda psikolog/psikiyatrist yer alıyor mu?

- ☐ Evet
☐ Hayır

8) Liyakat (yeterlik, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmak) temelli objektif insan kaynağı seçiminde, aşağıdaki sistemlerden hangisinin etkili olacağını düşünüyorsunuz?

- ☐ Merkezi Sistem (Personel alımını tek bir merkezi organ yapar.)
☐ Kurumsal Sistem (Her kuruluş kendi mevzuatına göre personel seçimini kendisi yapar.)
☐ Karma Sistem (Merkezi organın ön elemeyi, ilgili kuruluşların nihai seçmeyi yaptığı sistem.)

9) Seçme sürecinin etkinliği ve maliyeti ölçülüyor mu ? Nasıl ?

- ☐ Evet
☐ Hayır
☐ Yanıtınız evet ise Nasıl (Etkinlik mi ? Maliyet mi?)

10) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarında kullanılan insan kaynağı sağlama ve seçme yöntem ile teknikleri hakkında ne seviye de bilginiz var ?

- ☐ Çok yüksek
☐ Yüksek
☐ Orta
☐ Düşük
☐ Çok düşük

11) İnsan kaynağı sağlama ve seçme yöntem ile teknikleri hakkında, dünyada ve ülkemizde kullanılan yöntem ve teknikler hakkında kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili bilim adamlarının bir araya gelerek düzenlenecek çalıştayların/etkinliklerin faydalı olacağına inanıyor musunuz?

- ☐ Kesinlikle inanmıyorum
☐ İnanmıyorum
☐ İnanıyorum
☐ Kesinlikle inanıyorum

Aşağıda iş yaşantısındaki performansla ilgili olabileceği değerlendirilen “nitelikler listesi” verilmiştir. Lütfen size göre bu niteliklerin iş hayatında gerekliliğini uygun yere (x) işareti koyarak belirleyiniz.

- 1- Kesinlikle Gereksiz
 2-Gereksiz
 3-Ne gerekli ne gereksiz
 4- Gerekli
 5- Kesinlikle Gerekli

Nitelikler	İş Hayatında "Başarılı" Olabilmek Gereklilik Seviyesi				
	1	2	3	4	5
12) Diploma					
13) Yabancı Dil Bilgisi					
14) Takım Çalışmasına Yatkınlık					
15) Yaratıcılık					
16) Özgüven					
17) Dürüstlük/Güvenilirlik					
18) Gelişime Açıklık					
19) Liderlik					
20) Strese Dayanıklılık					
21) Başarı Hırısı					
22) Analitik Düşünebilmek					
23) İnisiyatif Kullanabilmek					
24) Temsil Etme Yeteneği					
25) Sosyal Beceriler					

Aşağıda insan kaynağı seçme sürecinde kullanılan bazı yöntem ve teknikler verilmiştir. Bunların hangilerinin personel seçim sürecinde kullandığınızı belirtiniz.

Sınav Sürecinde Kullanılan Yöntem ve Teknik	Personel Seçim Sürecinde	
	Kullanılıyor	Kullanılmıyor
26) KPSS		
27) Yabancı Dil Sınavları		
28) Mesleki Yeterlik Sınavları		
29) Mülakat/Sözlü Sınav		
30) Yetenek Testleri		
31) Kişilik Testleri		
32) Referans Kontrolleri		
33) Değerlendirme Merkezi		
34) Ev ziyaretleri (Aile toplantıları)		
35) Diğer :		

ÖZET

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim örgütlerde insanın rolünü değiştirmiştir. Yaşanan değişimin sonucu olarak insan kaynakları yönetimi organizasyonlarda stratejik bir konum kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimleri yeni yüzyılda esnek olmalı ve yeni dönemin sorunları ile rekabet edebilmelidir.

Bu bağlamda, örgütlerin insan kaynaklarını seçme yeteneği, değişen piyasa koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri ve örgütsel amaçlara ulaşmada temel belirleyicidir. Çünkü, sürekli değişen yeni koşullara uyum sağlayabilecek insan kaynaklarına ulaşmak için seçme fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.

Başarılı örgütlerin ortak özelliği üretken insanlarla çalışmalarıdır. Kamu hizmetlerinin kalitesi ve ülkelerin uluslararası arenada yerini belirlemede, kamu hizmetlerinde istihdam edilen personelin arzu edilen niteliklere sahip oluş derecesi çok önemlidir. Çalışmada ele alınan temel konu da kamu yönetiminde personel seçme sürecidir. Aşağıda tezin bölümleri sunulmuştur.

İlk bölümde personel seçme süreci detaylı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde, personel yönetimi ve kamu personel yönetimi kavramları ele alınarak Türk kamu personel yönetimi sistemi analiz edilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türk kamu yönetiminin istihdam politikalarının tarihsel gelişim süreci ve günümüzde kariyer memurluklarına girişte uygulanan personel seçim süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde de yapılan alan araştırmasının sonuçları açıklanmıştır.

ABSTRACT

The rising speed of the transformation in recent years affects human roles in organizations. As a result of transformation, human resources management has gained a very strategic position in organizations. The human resources management must be flexible in order to compete with the challenges of the new era.

Reach to organizational goals, the ability of selecting suitable human resources, has become a vital factor for the organizations in the ever changing conditions of the new era which must be used effectively and productively by the organizations, especially in the human resource selection

In fact, the ability of the organizations to select suitable human resources has become the essential denominator of maintaining their presence in the ever changing conditions of the new era as well as attaining organizational objectives. So, the factor of selecting must be used effectively and productively so as to reach human sources that can easily adjust to changing conditions.

Shared quality of the successful organizations is that they work with productive –prolific- individuals. Quality of the public services and to what extent the employees in public sector fulfill the required skills are very important in marking a country's status in the international arena. Therefore, this study focuses on the personnel selection process in public administration.

In the first chapter, personnel selection process has been offer detail.

In the second chapter, issues related to the public administration and public personnel are examined. Then, Turkish public personnel management system is analyzed.

In the second chapter, issues related to the public administration and public personnel administration are examined, analyzing the Turkish public personnel management system in depth.

In the third chapter, the historical development of the employment policies of the Turkish public administration is studied. Additionally, the selection process of civil servants eligible for the advanced career opportunities in the Turkish public administration is explained in detail.

In the fourth chapter, results of the field research are described.