

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
SAKARYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan ÖZTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ

Haziran - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
SAKARYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

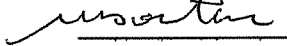
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan ÖZTÜRK

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 24/06/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Musa EKEN



Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

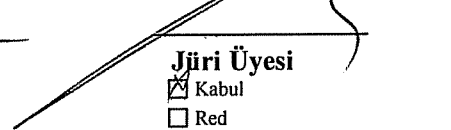
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ



Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ



Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hasan ÖZTÜRK

15.07.2010

ÖNSÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi, özel sektörde sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Ancak zaman içinde kavram, kamuda teknolojik, ekonomik gelişmeler ve konjoktürel değişmelerle kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle klasik anlamda personel yönetimi kavramı bu bağlamda İKY ile yer değiştirmiştir. Kamuda bünyesinde önemli bir yer oluşturan belediyeler üzerinde hazırladığım bu çalışma da, bu bağlamdan hareketle seçilmiştir. Çalışmanın kendine özgü kısmı, Türkiye’de yaşayan nüfusun %80’e yakını belediye sınırları içinde yaşamakta ve belediyeler bu anlamda özel bir önem kazanmaya başlamalarından hareketle Sakarya Büyükşehir Belediyesi özelinde bir çalışma olmasıdır.

Çalışmayı tamamlarken, öncelikle çalışmaya birlikte başladığımız, çalışmada tıkanıdığım yerlerde her türlü desteğini esirgemeyen ama sonrasında zorunlu sebeplerle üniversiteden ayrılan danışman hocam Prof. Dr. Engin YILDIRIM’a, ayrıca süreci birlikte tamamladığım yeni danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ’ye ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Musa EKEN’e teşekkürlerimi sunarım. Her türlü zorlukta maddi-manevi yanımda olan çok sevgili ev arkadaşlarım, yaşam paydaşlarım, kıymetli insanlar Adem SAĞIR’a ve namı diğer ulyo Fatih URLU’ya, ayrıca senelerce üniversite eğitimim sebebiyle benden ayrı kalmaya dayanan AİLEM’e sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Ayrıca Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde her türlü yardımını sunan hocam Sn. Metin KÜÇÜK’e ve Sakarya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı çalışanlarına ayrıca teşekkür ederim.

Hasan ÖZTÜRK
15.07.2010 / Sakarya

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ:	
TANIM, SÜREÇ VE TARTIŞMALAR	10
1.1. Örgütler ve İKY	10
1.2. İKY'nin Kavramsal Analizi	11
1.3. İKY'nin Tarihi Seyri	13
1.4. Personel Yönetiminden İKY'ye Geçiş : Benzerlikler-Farklılıklar.....	15
1.5. İKY'nin İşlevleri ve Amaçları	21
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	23
1.5.2. İş Analizi	24
1.5.2.1. İş tanımları	25
1.5.2.2. İş gerekleri.....	26
1.5.2.3. İş değerlendirmesi	26
1.5.3. Ücret Yönetimi.....	27
1.5.4. Personel Seçme ve Yerleştirme.....	28
1.5.5. Performans Yönetimi	32
1.5.6. İnsan Kaynağının İşe Alıştırılması ve Eğitimi	34
1.5.7. İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlaması.....	35
1.6. İKY'de Temel İlkeler.....	36
1.6.1. Liyakat (Yeterlik) İlkesi.....	37
1.6.2. Eşitlik İlkesi	37
1.6.3. Kariyer İlkesi.....	38
1.6.4. Güvence İlkesi.....	39
1.6.5. Yansızlık (Tarafsızlık) İlkesi.....	40
1.6.6. Halef Yetiştirme İlkesi	41

1.6.7. Yönetim Geliştirme İlkesi	41
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	41

BÖLÜM 2: BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ45

2.1. Geleneksel Kamu Yönetiminde Yeni Kamu Yönetimine Değişimler	45
2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İK'ye Etkisi.....	50
2.3. Belediyeler ve Yapısal Özellikleri	51
2.4. Belediyelerde Personel Seçimi ve İstihdam Türleri.....	52
2.4.1. Hizmete Giriş	57
2.4.1.1. Merkezi Personel Sistemi.....	58
2.4.1.2. Bölgesel ya da Yerel Personel Sistemi.....	59
2.4.1.3. Karma Personel Yöntemi	61
2.4.2. Norm Kadro ve Personel İstihdam biçimleri	61
2.4.2.1. Memur	67
2.4.2.2. Sözleşmeli Personel	68
2.4.2.3. Geçici İşçiler	68
2.4.2.4. İşçiler.....	69
2.4.2.5. Geçici İş İstihdam Biçiminde Yapılan Yasal Düzenlemeler.....	70
2.4.2.5. Belediyelerde Zabıta Memuru ve İtfaiye Eri İstihdamı	71
2.4.2.5. İstihdam Biçimlerinin Karşılaştırılması	75

BÖLÜM 3: BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: SAKARYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ78

3.1. Araştırmanın Metodolojisi	78
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	78
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	78
3.1.3. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri	79
3.1.4. Araştırmanın Taşıdığı Riskler/Sınırlılıkları	81
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	82
3.1.6. Araştırmaya Katılanlar ve Nitelikleri.....	84
3.2. Bulgular ve Değerlendirme	90

3.2.1. Teşkilat Yapısı	91
3.2.2. Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi	92
3.2.3. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde İş ve Örgüt Tasarımı.....	100
3.2.4. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Planlaması ve Personel Tedarik Faaliyetleri.....	111
3.2.5. Sakarya Büyükşehir Belediyesi İçinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları....	120
3.2.6. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Görevlendirme Politikaları.....	136
3.2.7. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Performans Değerlendirme Sistemi	140
3.2.8. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Çalışma İlişkileri	142
3.2.9. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Ücret Sistemi	145
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
KAYNAKÇA	153
EKLER.....	159
ÖZGEÇMİŞ.....	172

KISALTMALAR LİSTESİ

- DMK** : Devlet Memurları Kanunu
İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
KHK : Kanun Hükmünde Kararname
KİT : Kamu İktisadi Teşebbüsleri
TODAİE : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YKY : Yeni Kamu Yönetimi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	22
Şekil 2: İş Analizinin Amaçları	25
Şekil 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller	44
Şekil 4: Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Durumu	84
Şekil 5: Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Eğitim Durumu	85
Şekil 6: Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Yaş Dağılımı.....	85
Şekil 7: Belediyedeki Personelin Eğitim Durumu.....	113

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İKY'nin Kapsamı.....	18
Tablo 2: Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 3: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Arasındaki İKY Farkları	20
Tablo 4: 1991-1998 Arası Belediye Personel Gelişim Süreçleri	53
Tablo 5: 2010 Yılı İtibariyle Belediyelerde Mevcut Personel Durumu	54
Tablo 6: Türleri İtibariyle Mahalli İdarelerin Sayısı.....	55
Tablo 7: Belediyelerin Türlerine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 8: Türlerine ve Nüfus Aralıklarına Göre Belediyelerin Dağılımı.....	55
Tablo 9: Personelin Çalıştığı Birimlere Göre Dağılımı	86
Tablo 10: Demografik Değişkenlere Göre Örneklem Grubunun Dağılımı.....	87
Tablo 11: İç Paydaş Anketine Katılım Oranları Unvan	94
Tablo 12: Sakarya Büyükşehir Belediyesinde İş ve Örgüt Tasarımı Durumu	102
Tablo 13: Belediye'de Personel Planlaması ve Personel Tedarik Faaliyetlerini Değerlendirme Durumu	111
Tablo 14: Belediyenin Hizmet İçi Eğitimleriyle İlgili Genel Yargıların Dağılımı	125
Tablo 15: Belediyelerde Hizmetiçi Eğitimlerden Memnuniyet Durumu.....	129
Tablo 16: Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesi	131
Tablo 17: Belediyelerin Eğitim Aldığı Kurumlar	133
Tablo 18: Belediyede Görevlendirme Politikalarının Görünümü	136
Tablo 19: Belediyede Performans Değerlendirme İle İlgili Genel Yargıların Dağılımı	141
Tablo 20: Belediyede Çalışma İlişkileri İle İlgili Genel Yargıların Dağılımı.....	143
Tablo 21: Belediyedeki Ücret Sisteminin Değerlendirilmesi	146

Tezin Başlığı: Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği	
Tezin Yazarı: Hasan ÖZTÜRK	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ
Kabul Tarihi: 24.06.2010	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 171 (TEZ)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>Örgütler ve işletmeler söz konusu olduğunda insan, her zaman ön plana çıkan bir unsur olmuştur. Zaman içerisinde yaşanan değişimler örgütlerin insan unsuruna bakış açısını değiştirmiş ve yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle örgütlerdeki insan unsurunun değerlendirilmesini ve denetlenmesini içeren personel yönetiminde görülen eksiklikler, değişimlerle birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi zorunlu kılmıştır. Kuşkusuz bu geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin daha geniş bir içeriğe sahip olması ve bu bağlamda klasik personel yönetiminin eksik/aksayan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkma iddiası önemli bir belirleyici olmuştur. Hazırlanmış olan bu çalışma, temelde bu düşünceden hareketle İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Kamu Yönetimi'nde uygulanma biçimlerini belediyeler örneği olarak ele almıştır. Burada temel amaç, personel yönetiminden İKY'ye evrilen süreçte belediyelerde yaşanan dönüşümlere dikkat çekerken, bu dönüşümleri Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneğinde değerlendirmektir.</p> <p>Bu çalışmada Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulanış biçimleri verilerle ve anket bulgularıyla gösterilmiştir. Böylelikle kamu yönetimindeki İnsan Kaynakları uygulamalarında aksayan yönlere dikkat çekilerek çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yerel Yönetimler, Belediye, Personel Yönetimi	

Title Of The Thesis : Human Resources Management In Municipality : Case Of Sakarya Metropolitan Municipality	
Author : Hasan ÖZTÜRK	Supervisor : Asist. Prof. Abdurrahman BENLİ
Date : 24.06.2010	Number of Pages : viii (pre text)+ 171 (main body)
Department : Labour Economics and Industrial Relations	Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations
<p>Human always been a main fact when organizations and managements are discussed. Changes that realised over time have shifted aspects of organizations against to human factor and been a reason to occur new management models. Especially, deficits at managing personal which includes evaluation and supervision of human fact obliged transition to Human Resources Management by changes. Surely, in this transition process having a wider substance of Human Resources Management and in this context its claim that resides to remove failing sides of classic personal Management have been an important determination.</p> <p>In this study basically in accordance with that idea Human Resources Management has dealt with as municipalities pattern in case of public administration. In the process from personal Management to Human Resources Management while it is pointed out to transformations at municipalities. Another main purpose is evaluating these transformations at the pattern of Sakarya Metropolitan Municipality</p> <p>In this study implementations of Human Resources Management at Sakarya Metropolitan Municipality tried to be indicated. Thus, resolution advisories tried to be presented by pointing out failing sides of Human Resources implementations at public administration.</p>	
Keywords : Human Resources Management, Local Administrations, Municipality, Personal Management	

GİRİŞ

Çalışma hayatı içerisinde zamanla yaşanan değişimler örgütlerin insan unsuruna bakış açısını değiştirmiş ve yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle örgütlerdeki insan unsurunun her türlü değerlendirilmesini ve denetlenmesini içeren personel yönetiminde görülen eksiklikler, ekonomik, teknolojik ve siyasal değişimlerle birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi zorunlu kılmıştır. Kuşkusuz bu geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin daha geniş bir içeriğe sahip olması ve bu bağlamda klasik personel yönetiminin eksik/aksayan yönlerini tamamlama amacıyla ortaya çıkma iddiası önemli bir belirleyici olmuştur.

Bu yeni yönetim anlayışı ile birlikte insan ilişkileri konuları örgütler ve organizasyonlar içindeki önemi artmaya başlamıştır. İnsan kaynakları Yönetiminde; çalışanların motivasyonu, iş tatmini gibi konularda gerekli hassasiyet gösterilmekte, örgüt yönetimi ile çalışanlar karşılıklı olarak birbirine bağlanmaya çalışılmakta, insan ögesi örgütlenmenin merkezinde görülmekte, örgütün veriminin artması için insan kaynağının iyi planlanması ve yönetilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Bahsi geçen bu anlayışlar özel sektörde yoğun olarak uygulanmaya başlanmışken, Kamu Yönetimi'nde de yeni yeni kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle geleneksel kamu yönetiminin katı, sert ve hiyerarşik yapısının değişmeye başlamasıyla yeni kamu yönetimi anlayışı, İKY'nin zorunluluğunu da gerekli kılmıştır. Özellikle kamuda yapılan yeni düzenlemelerle İKY daha uygulanabilir bir seviye taşınmıştır, ancak burada asıl dikkat çekilmesi gereken nokta kamunun bir temsili sistemi olarak ortaya çıkan yerel yönetimlerde(belediyelerde) İKY'nin ne kadar uygulanabilirliği olduğunu tartışmaktır.

Bu bağlamdan hareketle çalışmaya kaynaklık eden temel düşüncede genel olarak yerel yönetimlerde özelde ise geniş bir istihdam alanı olan belediyelerde İnsan Kaynakları uygulamalarına dikkat çekmektir. Belediyelerin siyasi yapıları özellikle bu değerlendirilmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle bu süreçlerin daha iyi anlaşılması için ilk olarak değişim dinamiklerinin analiz edilmesi gerekir.

Araştırmanın Arka Planı ve Kuramsal Temelleri

Küreselleşme süreci, toplumların yapısında, ekonomide, uluslararası ilişkilerde ve diğer bütün sosyal, ekonomik ve kültürel ilişkilerde önemli değişimler ortaya çıkarmıştır. Bu değişimlerin temel ortak noktası, birinde gerçekleşen bir değişim ve dönüşümün domino etkisi yaparak diğer değişimleri de tetiklemesi olmuştur. Aynı domino etkisi, değişimlerin kaos teorisine göre dünya üstündeki bütün toplumları etkilemesi bakımından da dikkat çekmektedir.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişim, teknoloji ve bilimin etkisiyle de günümüzde hızla devam ediyor. Bu süreçte yeni bir yönetim düşüncesine olan ihtiyaç da gündeme gelmeye başlamıştır. Bu ihtiyaçla birlikte iş örgütleri kendilerini sürekli yeniliyor, geçmişe nazaran daha etkin bir şekilde yönetilmeye öncelik tanıyor ve insan kaynakları yönetimine ağırlık veriyor. Böylece iş örgütleri günümüzde hızla etkisi artan küresel ekonomik çevreye uyum sağlamaya çalışmaya ve bunun için de küresel stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Bu stratejileri geliştirirken şüphesiz insana ve insan kaynağına eskiye göre daha fazla önem veriliyor.

Buna göre istihdam edilen işgücünün-niteliği değişmekte, eğitim düzeyi yükselmekte, üretim işçiliğinden bilgi işçiliğine dönüşüm yaşanmaktadır. Özellikle bilgi işçilerinin örgütlenme tarzı, örgütsel yapıda önemli değişimi beraberinde getirmiştir. Genel olarak yeni örgütler, klasik örgütlere göre dinamik, esnek, beceri odaklı, takım esasına dayalı, katılımcı, müşteri yönelimli, çalışma saatleri sınırlandırılmamış bir yapıya ve özelliğe sahiptir. Ayrıca daha fazla kadın işgücüne katılmakta, kısmi çalışma (part-time), tele çalışma (teleworking) gibi farklı çalışma tarzları ortaya çıkmaktadır. İşte bu değişim, insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmış, yeni çalışma şekilleri ve örgüt yapıları, yeni insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını zorunlu kılmıştır.

Bu stratejiler içerisinde çalışanlardan etkili bir biçimde yararlanılması yanında, onların motive edilmeleri ve korunmaları da önemli bir husus olmuştur. Bu durum aynı zamanda, çalışanlardan etkili sonuçlar almayı, onların işbirlikçi çabalarını örgütlemeyi ve onları yönetmeyi zorunlu hale getirmiştir. İşte, örgütlerde çalışanları stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri insan kaynakları yönetiminin ana işlevini oluşturur. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu,

daha üretken olabilmeleri konusunda da ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği sorularına insan kaynakları yönetimi yanıt verir.

İnsan kaynakları yönetimi konusunda model geliştirenler bunun, hem özel hem de kamu sektöründe rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Özel sektör açısından, işveren insan gücünü yönetmede başarısız olursa o zaman şirket de başarısız olacaktır. Aynı şekilde kamu sektöründe de çalışanların etkili yönetimi konusuna ağırlık verilmekte ve kamu hizmetlerinin standartları ve kalitesi, çalışanların motivasyonuna, becerilerine, yeteneklerini etkin bir biçimde kullanmalarına bağlıdır.

Günümüzde, teknoloji üretimi artık belirli ülkelerin tekelinde olmaktan çıktığı gibi, teknoloji üretimi için gerekli donanımı olmayan ülkeler tarafından teknolojinin kopya edilerek alınması da mümkündür. Bu bağlamda örgütlerin sahip oldukları personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir özellikler taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilen tek kaynağın insan kaynağı olması, bu kaynağın örgütler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Konumlandırılması ve Katkısı

Türkiye’de belediyeleşme, 1950 yılından bu yana hızlanmış bir süreçtir. Cumhuriyet’in kuruluşundan 1950 yılına kadar yılda ortalama 8 belediye kurulmuşken, bu tarihten günümüze dek yılda ortalama 57 yeni belediye oluşturulmuştur. Hem belediye sayısının artması hem de köyden kente göç süreci, ülke genelinde belediyeli nüfusun hızla artmasına neden olmuştur. 1950 yılında ülke nüfusunun yalnızca %28’i belediye sınırları içinde yaşarken, bu oran 1997 yılında %77’ye yükselmiştir. Günümüzdeki sayıları ise şu şekildedir.

Nüfusu 2.000’in altında 925, 5.000’in altında 2058, 10.000’in altında 2385, belediye bulunmaktadır. Nüfusu 10.000’in altındaki belediyelerin toplam belediye sayısına oranı % 80,87’dir. Nüfusu 100.000’in üzerinde 152 belediye bulunmaktadır. Türkiye’de nüfusun %83,08’i belediye sınırları içerisinde, % 16,92’si belediye sınırları dışında yaşamaktadır. Belediye sınırları içerisinde yaşayanların % 54,91’i büyükşehir belediyesi, % 45,09’u ise diğer belediye sınırları içerisinde bulunmaktadır (bkz. 2009

Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, <http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Home/Home.aspx>).

Belediyelerden hizmet almayı bekleyen nüfusun böyle bir hızla genişlemesine karşılık, belediyelerde istihdam oldukça düşük bir artış hızına sahip olmuştur. Ancak belediyeler günümüzde gittikçe artan personel sayısı, değişen istihdam biçimleri ve örgüt yapısıyla yeni değerlendirmeleri zorunlu kılmaktadır.

Temelde bu bağlamı göz önünde tutan bu çalışma, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçiş sürecinin temel dinamiklerine değinirken, kamu yönetiminde yaşanan temel dönüşümlere de dikkat çekmiş ve bu bağlamda günümüzde Belediyelerde İKY bağlamında yaşanan yasal düzenlemelere değinmiştir. Çalışma buradan hareketle değişen yapıyla birlikte yerel yönetimlerde insan kaynakları uygulamalarını bir örnek organizasyonla değerlendirmiştir. Bu inceleme yapılırken, belediyelerdeki personel yönetiminin eksiklikleri, insan kaynağının yönlendirilmesinde yaşadığı sorunlar analiz edilmiş sonrasında ise profesyonel insan kaynakları yönetiminin gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Çalışma temelde dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İKY'nin kuramsal çerçevesi başlığı altında temel teorik çerçeve verilmiştir. Bu bölümde İKY'nin kavramsal analizi yapılmış, İKY'nin tarihsel seyri verildikten sonra İKY'nin işlevleri, nitelikleri ve önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar ele alınmış ve özel sektör-kamu ayrımı üzerinde insan kaynakları yönetimi değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü ise Belediyelerde İnsan kaynakları Yönetimi başlığı altında hazırlanmıştır. Bu bölümde öncelikle geleneksel kamu yönetiminden bahsedilmiş, arından yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği değişimler ele alınmıştır. Bu kısımda yeni kamu yönetiminin insan kaynaklarında meydana getirdiği değişimlere de dikkat çekilmiş, konuyla ilişkili olması bakımından belediyelerin değişen personel sistemi eski ve yeni yasaların karşılaştırılmasıyla ele alınmıştır. Bu çerçevenin devamında ise yerel yönetimler içerisinde belediyeler, özellikle insan kaynağı konusunda geniş bir istihdam alanı sağlaması nedeniyle ele alınmıştır. Belediyenin yapısı, işleyiş mekanizmaları verildikten sonra belediyelerde insan kaynakları yönetimi ele alınmış, iş ve örgüt tasarımı personel planlaması başta olmak üzere eğitim, görevlendirme politikaları,

performans değerlendirme, çalışma ilişkileri, ücretlendirme, istihdam ve hizmete giriş biçimleri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın metodolojisi hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın temel görünümü ve hipotezleri verildikten sonra, araştırmanın evren ve örnekleme hakkında betimlemeler yapılmıştır. Bu bölümde aynı zamanda örnekleme grubunun temel nitelikleri verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü ise örnek olaya ayrılmıştır. Bu bölümde Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle Büyükşehir Belediyesi'nin genel yapısı ve personel yapısı hakkında bilgiler verilmiş ve bu bilgiler hazırlanırken Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin 2009-2014 stratejik planından ve 2009 faaliyet raporundan yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde özellikle ikincil veriler olarak kabul edilen dokümanlar, stratejik raporlar, faaliyet raporları gibi kaynaklardan sonra birincil veriler olarak anket sonuçlarından yararlanılmıştır. Anket bulguları yorumlanırken, Belediye'de insan kaynakları planlaması, insan kaynaklarının seçimi, insan kaynağını geliştirme, sosyal haklar ve yardımlar ile ücret, eğitim, disiplin ve ceza olguları anket bulgularıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel yöntemi örnek olay çalışmasıdır. Temel hareket noktası ise Belediyelerde İnsan Kaynakları bağlamında seçilmiş Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneğidir. Araştırma tarama modeli olarak gerçekleştirilmiş ve bu bağlamda Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmektir.

Örnek olay incelemelerinin temel amacı belli tekniklerle seçilmiş örgüt ya da organizasyonlar üzerinde daha önceden hazırlanmış olan hipotezleri test etmektir. Örnek olay çalışmalarının belli aşamalardan geçtiği görülmektedir. Örnek olay çalışmalarının ilk ayağı, çalışmanın gerçekleştirileceği organizasyonun veya örgütün seçimi sürecidir. Seçim yapılırken daha önceden belirlenmiş konunun ayrıntılarıyla test edilebileceğine dikkat etmek gerekmektedir. Örnek olay çalışmalarının ikinci aşaması ise organizasyonlarla bağlantı kurulmasıdır. Bağlantılar kurulurken, izinlerin kolay alınacak olması önemli bir ölçütken, üst kadrolarla irtibat kurmak da bu sürecin sağlıklı işlemesi

açısından önemli olacaktır. Çalışmanın önemli bir ayağı da teorik çerçevenin çizilmesi sürecidir. Çalışma yapılan araştırmayla ilgili literatüre bağlı olarak teorik çerçeve çok geniş ya da dar olabilmektedir (Bkz. Coşkun ve diğerleri, 2007: 259).

Örnek olay çalışmalarının son ayağında ise verilerin çözümlenmesi süreci vardır. Sistematik bir şekilde elde edilen veriler, dokümanlar, gözlem, mülakatlar ve anketler bu aşamada teorik çerçeveye uygun şekilde çözümlenmektedir.

Çalışma buradan hareketle kuramsal ve uygulamalı olmak üzere iki safhadan oluşmaktadır. Araştırmanın ilk safhasında genel olarak İKY ve Personel Yönetimi değerlendirilmiş, sonrasında ise kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişimlere değinilmiştir. Sonrasında bu değişimlerin gözlemlendiği belediyelerin personel yapısı ve genel olarak belediyelerde İKY incelenmiş araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın ikinci safhasını ise uygulama safhası oluşturmaktadır. Kaynak taraması ile elde edilen bilgiler çerçevesinde araştırmanın amacı ve hipotezleri dikkate alınarak anket ve mülakat soruları belirlenmiştir.

Anket soruları hazırlanırken Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda 2008 yılında Prof. Dr. Huriye Çatalca danışmanlığında yapılan "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Çanakkale Belediyesi Örneği" başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nden yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu güncel gelişmelere göre değiştirilmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel ilkeleri de dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir. Mülakat formu hazırlanırken ise anket uygulaması sırasında görülen eksiklikler temel alınmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ilkeleri göz önünde bulundurularak Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde ne kadar uygulanabilirliği olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı belediyelerde İKY'yi Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneğinde ele almak olarak belirlenmiştir. Bu analiz yapılırken, belediyelerde yaşanan personel yönetiminden İKY'ye geçiş süreçleri ortaya koyulmuş ve bunun sonucunda insan kaynaklarının personel yönetimin eksikliklerini gidermeye çalıştığı gösterilmiştir. İKY anlayışının yeni yeni yerleşmeye başladığı belediyelerde bu geçiş sürecinin bazı

noktalarda önemli sıkıntılar yarattığı görülmüştür. Belediyelerin siyasi niteliği seçimlerle de değişebilir bir personel yapısına sahip olması, tanıdık-eş-dost baskısına ve adam kayırmaya açık bir sisteme sahip olması gibi temel sebepler bu değerlendirmeyi yapmayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda ulaşılabilecek sonuçlar bakımından bu sıkıntıların çözümü amaçlanmış ve çözüm yöntemleri sunulmuştur.

Araştırmanın Organizasyon Yapısı

Belediyelerde İKY yeni yeni dikkat çekmeye başlamış bir alandır. Bu konuda yapılmış olan çalışmalar temelde benzer olmakla birlikte, teorik çerçevenin pratiğe dökülerek bir örnek olay incelemesi şeklinde yapılan çalışmalar az sayıdadır. Özellikle kamu alanının kapalı bir sistem olması, belediyelerinin ise siyasi yönlerinin çoğu zaman ağır basması bu çalışmaların uygulamaya dökülmesinde sıkıntılar oluşturmaktadır. Nitekim çalışma sırasında benzer sıkıntılar yaşanmıştır.

Araştırma konusu belirlenmeden önce bu çalışmaya ihtiyaç duyulmasına neden olan ön çalışma yapılmış ve konu belirlenmiştir. Çalışmanın temel başlığı yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimi olarak belirlenmiş; bu bağlamdan hareketle yola çıkan çalışmada, Sakarya Büyükşehir Belediyesi ise örnek olay olarak incelenmesi planlanmış, belediye ile irtibat kurulduktan sonra ilk gözlemler ve pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerden sonra çalışmanın detayları yeniden gözden geçirilmiştir. Özellikle Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanacak anket çalışması içerisinde bazı önermeler, yapılan görüşmelerden sonra çıkartılmış ve anketler bu şekilde uygulanmıştır.

Sakarya Büyükşehir Belediyesinin 1999'dan sonra Büyükşehir belediyesi olması nedeniyle yeni yapılanmaya başlaması ve Sakarya Büyükşehir belediyesi üzerinde yakın zamanda yapılmış bir çalışma olmaması, çalışmanın yönünün belirlenmesinde önemli bir adım olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin her yönüyle geniş bir alan olması çalışmanın teorik çerçevesinin sınırlanmasında sıkıntı yaşatmıştır. Yapılan okumalar neticesinde, insan kaynaklarının tarihi seyri, ilkeler ve işlevleri üzerinde vurgu yapmak gerekli görülmüş, bahsi geçen ilkeler ele alınırken özellikle yerel yönetimlerde dikkat çeken ya da uygulanması zorunlu olabilecek olanlar seçilmiştir. Personel yönetiminden insan

kaynaklarına geçiş ve yeni kamu yönetimi anlayışları belediye ile İKY'nin birleştirilebileceği bir platform olarak görülmüştür.

Çalışmanın uygulama kısmında ilk adım belediyenin İnsan kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı ile yapılan görüşmelerle atılmıştır. Bu görüşmelerde ilk anket uygulaması da adı geçen departmanda yapılmıştır. Toplam 8 kişi ile yapılan anketlerde eksik görülen yerler düzletilmiş ve bu düzeltmelerden sonra anket formu yeniden gözden geirilmifitir. İkinci görüşmelerde 110 adet anket formu hazırlanmış ve bu anketler İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na teslim edilmiştir. Ancak daha sonrasında İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı'nın talebi doğrultusunda anket formları geri alınmış ve talep doğrultusunda 19 önerme anketten çıkartılmıştır. Daha sonrasında yeniden gözden geçirilen haliyle tekrar 110 adet bastırılmış ve tekrar İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na teslim edilmiştir. Anket formları teslim edilirken Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden alınan anket izin onay belgesi de İKY departmanına teslim edilmiştir.

Anketler Belediye içerisindeki 11 daire başkanlığında yapılmıştır. Yaklaşık bir buçuk hafta sonra belediyenin isteği üzerine yapılmış olan anketler teslim alınmıştır. Örneklem belirlenirken, daha çok insan kaynakları uygulamalarının doğrudan etkilendiği personelin setirilmesine özellikle dikkat edilmiştir. Anket sonuçlarının elde edilmesinden sonra bulgular yorumlanmış ve sonuçlar belediyenin stratejik planlarıyla paralel değerlendirilmiştir. Araştırmanın son safhasında ise çalışmada eksik kalan ynlerin tamamlanması için İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'nda mülakat gerçekleştirilmiştir.

Anketlerdeki eksikliğin en önemli kaynağı ise kurum çalışanlarının anket yapılmasına sıcak bakmayışları olmuştur. Bu noktada araştırma sürecinde yaşanan birkaç sıkıntıya daha dikkat çekmekte fayda vardır. İkincil verilerin talebi sırasında Sakarya Byşehir Belediyesi stratejik plan başta olmak üzere belediyeye ait dökümanların talebinde olumsuz yanıt vermiştir. Özellikle 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde mail sistemiyle talepte bulunulduğu halde geri dönüşün telefonla yapıldığı, ancak sonrasında herhangi bir doküman gönderilmediği deneyimlenmiştir. Ayrıca Başbakanlık Devlet Personel Daire Başkanlığı'ndan yine adı geçen kanun çerçevesinde

Türkiye'deki belediyelerin istihdam yapısına ait istatistikler başta olmak üzere kamuya ait veriler istenmiş ancak yine olumsuz yanıt alınmıştır.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Türkiye geneline bakıldığında nüfusun ortalama %80'inin belediyelerin yönetimi altında yaşadığı görülmektedir. Ayrıca belediyelerin kentler ve benzeri yerleşmelerin çevreden kültüre, sağlıktan ekonomiye kadar pek çok sorumluluğunu da üstlenmiştir. Sorumlulukları ve etki alanı geniş olan belediyelerin nüfusun önemli bir bölümüne istihdam sağladığı da açıkça anlaşılır. Bu nedenle belediyeler personel planlamasını yapacak ve istihdamı düzenleyecek mekanizmalara ihtiyaç duyar. Eskiden kullanıldığı biçimde personel yönetimi uzun yıllar belediyelerde çalışanların özlük haklarının düzenlenmesi olarak yorumlandığından, çoğu zaman örgütün kurumsallaşmasını, başarısını ve organizasyonunu düzenlemekte eksik kalmıştır. Bu nedenle kurum içerisinde yatay ve dikey hareketliliği sağlayarak her parçayı örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirecek modern anlamda İKY'nin önemi daha iyi anlaşılır. Bu nedenle alanda yapılan bu tür çalışmalar önem arz etmektedir. Kamunun kapalı olmasının ve belediyelerin siyasi yönlerinin ağır basmasının bu alanda yapılacak çalışmalarda sıkıntıların oluşmasına kaynaklık ettiği düşünüldüğünde hazırlanacak olan bu çalışmanın önemi daha iyi anlaşılacaktır.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: TANIM, SÜREÇ VE TARTIŞMALAR

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramından bahsedildiğinde bir örgüt ya da organizasyonlar söz konusu olmak zorundadır; çünkü İKY¹'nin temel amacı örgütlerdeki insan kaynağını düzenlemek ve en iyi şekilde değerlendirmek için gerekli tedbirleri almak ve yönetmektir. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde örgütler ve İKY arasındaki ilişki ele alınmış, sonrasında ise İKY'nin kavramsal analizi yapılmıştır. İKY'nin hedefleri, amaçları ve ilkeleri de önem derecesine göre verilmiştir. Ayrıca bu bölümde İKY'nin ilkelerinin tamamı verilmemiş, seçilerek daha sonraki bölümde yerel yönetimlerde yaygın olarak kullanılan ilkeler verilmiştir.

1.1. Örgütler ve İKY

Bugün Türkiye'de türü, işlevi ve büyüklüğü ne olursa olsun birçok örgütte İKY yaklaşımı ve uygulamaları hızla yerleşmeye başlamıştır. Yaygınlaşan bu uygulamaların örgütlerde sağlıklı bir birim yapısı altında organize olması ve örgüt amaçlarına uygun çalışmalar yapması için; İKY yaklaşımının özenle ele alınması, bu yaklaşımın mantığının, tarihsel gelişiminin, kapsamının, gerekçelerinin ve özelliklerinin bilinmesini gerekli kılmaktadır (Fındıkçı, 2009:22). Bu bağlamda İK ve örgüt ilişkisini daha iyi anlamak için “neden örgüt?” sorusuna verilecek cevaplar önem taşımaktadır.

Örgütler, insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulur. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer bir taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Yüksel, 2000:2). Bu nedenle ki örgütü anlamak her ikisini birlikte düşünmeyi gerektirir.

Örgütün verimli ve etkili çalışmasını sağlayan en önemli etken sahip olduğu insan kaynağıdır; çünkü örgütlerde etkili ve verimli üretim ile insan kaynaklarının nitelikleri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Diğer taraftan insan kaynaklarının nitelikleri arttıkça örgütün üretimindeki etkililiğin ve verimliliğinin de arttığı görülür (Özer, 2005:58). Bu bağlamdan hareketle İKY yaklaşımı da örgütlerdeki başarının

¹ İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı çalışma boyunca İKY olarak, İnsan Kaynakları ise İK olarak kullanılacaktır.

teknolojik kaynakları geliştirmekten çok insan kaynaklarının geliştirilmesine bağlı olduğu temeli üzerine kurulmuştur. Örgütü kuran ve harekete geçirenin insan olduğu gerçeği dikkate alındığında, örgüt-yönetim ve örgüt-birey ilişkisi daha iyi anlaşılır. Bu ilişkisellikte İKY'nin de örgüt ve yönetim anlayışının paydasını oluşturduğu görülür (Acar ve diğerleri, 2000:15). Küreselleşmenin belirleyici olduğu sürekli ve hızlı değişen günümüz dünyasında örgütün başarısının, insan kaynaklarının ve maddi kaynakların temini, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yönetim süreçlerinin etkin bir biçimde kullanılmasıyla mümkün olacağı da açıkça anlaşılır.

1.2. İKY'nin Kavramsal Analizi

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimlerin örgütlerde getirdiği en önemli değişim insana kattığı yeni perspektiftir. Bu perspektife göre örgütler rekabette üstünlük sağlamak için insana ve onun geliştirilmesi sürecine önem vermek zorunda hisseder. Bu pratiğin ortaya çıkmasında küresel bilgi ekonomisinin ve bilginin paylaştıkça çoğalmasının etkisi de belirleyici olmuştur. Küreselleşmeyle birlikte rekabet üstü stratejiler geliştirme çabası içine giren işletme ve örgütler, özellikle insan kaynaklarını geliştirmeye ağırlık vermiştir. İK'nın geliştirilmesi süreci yönetim tekniklerinde insan merkezli bir bakış açısının da geliştirilmesiyle paralel gitmiştir.

Özkara (1995:323), personel yönetimi kavramı ile çağdaş yönetim anlayışının bütünleşmiş bir ifadesi olan İKY'nin yeni sayılabilecek bir kavram olduğundan bahseder. Buna göre İKY kavramı ve uygulamaları, örgüt içi ve örgüt dışı birtakım değişimler sonucu personel yönetiminin evrim geçirmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu evrimci sürecin temeli, iş görenlerin örgütsel başarıya katkı sağlayan ve etkili bir şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesidir. Ancak Canman'a (2000:64) göre İKY'nin personel yönetiminden farklı bir perspektife sahiptir. Buna göre İKY bireyi örgüt içinde ve dışında tüm boyutları ile sorgulayıp işe yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu anlamıyla birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısıyla bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul edilir. İçerdiği fonksiyonların farklı algılamasından dolayı İKY'nin tam olarak tanımı yapılamasa da değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamaların belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

İKY, özellikle 1990'lı yıllardan sonra önem kazanmakta ve bu konu ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Aykaç (1999:1)'a göre İKY, klasik yönetim anlayışından sonra 1940'lı yıllarda büyük bir heyecanla, ortaya atılan ve büyük yankılar uyandıran İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın² keşfedilmiş olması sonucu; *“örgütün en önemli unsurunun insan unsuru”* olduğunun anlaşılmasıyla başlamıştır.

Yüksel'e (2000:8) göre ise insan kaynaklarının temel içeriğini, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetleri oluşturur. Bu anlamıyla İKY aynı zamanda çalışanların, örgüte olan katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, örgütle bütünleşmesini amaçlayan İKY, örgütsel bütünleşmeyi, işgören katılımını, esnekliği ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkararak bir yaklaşımı da ifade eder (Starkey, McKinlay, 1993:8). Betimlenen bu içerikler aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek elemanların işe alımını, eğitimini, geliştirilmesini, motivasyonunu ve değerlendirilmesini de içerir (Bone, Kurtz, 1998:226). İKY konusunda daha ayrıntılı tanımlamalar da mevcuttur. Örneğin, Barutçugil (2004:32) İKY'yi şu şekilde, tanımlamıştır:

“Bir örgütte; çalışan insanların etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazanılması ve geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması, örgütün amaçlarını çalışanlara benimseterek kuramsal mükemmelliğe gidilmesi ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır”

Tanımda da belirttiği gibi İKY'nin başarılı olması için örgüt çalışanlarının beceri sahibi, istekli ve verimli olması gerekir. Bu tanımlamada daha çok örgütün başarısı ile insan kaynağının önemi arasında kurulan doğrudan bir ilişkinin varlığı göze çarpar. Burada insan kaynağının örgüte göre görece bir üstünlüğünün olduğu da sezilir. İKY, bilgi teknolojilerinde gerçekleşen ilerlemelerle örgütte meydana gelen değişmelerle ilişkilendiren tanımlamalar da mevcuttur. Örneğin, bu konuda Akyüz (2001:55) *“personel yönetimi kavramına işçi-işveren ilişkileri alanındaki yeni bilgi ve*

² Klasik yönetim düşüncesinin esasını “Bilimsel Yönetim” oluştururken, neo klasik yönetim düşüncesinin esasını da “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” oluşturmaktadır. İşletme yönetimine “ Beşeri İlişkiler Yaklaşımı “ ya da daha yeni ifadesiyle “ davranışsal yaklaşım “, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulguların ve geliştirilen yöntemlerin, örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılması yolunda kullanılmasına dayanır. Bu yaklaşımın ele aldığı başlıca konular İnsan davranışı, insanlar arası ilişkiler, gruplar ve davranışları, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda gelişme ve değişimdir (daha ayrıntılı bilgi için bkz. İsmail Mucuk, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s.22)

birikimlerin eklenmesiyle ve çalışanların insan olma özelliklerinin göz önüne alınmaya başlanmasıyla ortaya çıkan bir yönetim anlayışdır” şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Bu tanımlamadan anlaşılacağı gibi İKY kavramı aslında personel yönetiminin işlevlerinin daha modern ve çağdaş bir açıdan ele alınmasıdır. Personel yönetiminden farklı olarak İKY'nin getirdiği yönetim anlayışının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalar çerçevesinde, etkinliği ve verimliliği kapsadığı (Kaynak ve diğerleri, 1998:16) görülür. Motivasyon ve geliştirme açısından İKY'nin tanımlaması şu şekilde yapılmıştır:

“İKY kavramı ile ifade edilen anlayış, bir örgütte iş görenlerin güdülenmesini sağlayacak bir ortamın yaratılarak, bu ortamı korunup geliştirilmesi için gereken politikaların üretilmesi, teknik bilginin sağlanması olarak tanımlanabilir. Bu durumda İKY'nin temel amaçları, verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. İnsan kaynağının anlamı ise örgütsel hedeflere yönlendirilmeye istekli ve hazır olmaktır” (Ceylan, 2000:128).

Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere İKY, organizasyondaki insan kaynaklarına odaklanan stratejik ve uygulamaya dönük faaliyetlerin yönetimidir. Böylece İKY'de, insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım (Bingöl, 1997:22) daha çok ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda Palmer ve Winters de aynı düşünceleri savunduğu görülür. Her ikisine göre de insan kaynaklarının rolü tam da burada adı geçtiği üzere çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması, aynı zamanda bahsi geçen ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaların ve teknik bilginin sağlanmasıdır (Palmer, Winters, 1993:12)

Sonuç olarak yapılan bütün tanımların ortak noktası örgüt içerisinde insan kaynağının ön plana çıkmasıdır. Bu aynı zamanda örgütün başarısı ve yeni bir yönetim anlayışının, örgütün temel dinamiği haline gelmesidir.

1.3. İKY'nin Tarihi Seyri

İKY'nin fonksiyonlarını daha iyi anlayabilmek için onun bugüne dek geçirdiği tarihi süreci bilmek önemlidir. Modern anlamda İKY'nin tarihçesine bakıldığında zaman modern ve bilimsel personel yönetiminin, yaklaşık 1940'lı yıllarda başladığı görülür. Buna karşılık personele ilişkin sorunların önem kazanması ve yöneticilerin dikkatini çekmesi çok daha öncesine gider. Personel yönetiminin ortaya çıkması ardından İKY'ye ve daha

sonra da Stratejik İKY'ye doğru evrilen tarihsel süreçte bazı dönemler daha fazla ön plana çıkmıştır. İKY'nin tarihi süreçte gelişim noktası, personel yönetimi ve örgütlenme sürecinin ortaya çıktığı Endüstri Devrimi önemli bir kilometre taşıdır.

Endüstri devrimi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük dönüşümlere uğratmıştır. Bahsi geçen dönüşümlerin ticaretin hız kazanması ve fabrika endüstrisinin gelişmesi gibi olumlu açıdan gözlemlenmesi mümkünken, bunların yanında bazı sosyal ve ekonomik problemlere de neden olduğu görülmüştür. Özellikle bu bağlamda örgütlerin dönüşümüyle de ilişkili olarak işletme sahiplerinin ve girişimcilerinin durumları giderek iyileşirken, işçilerin ve sade vatandaşların durumları gittikçe kötüleşmeye başlamıştır. Emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesi, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin önemini gündeme getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2003:3-5). Resmi olarak personel yönetimiyle ilk karşılaşma bu sürecin sonunda gerçekleşmiştir. Endüstri devrimiyle ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi ve sonuçta yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı “Bilimsel Yönetim Akımı”³ ile onu izleyen ekonomik ve askeri krizler dönemlerinin personel yönetiminin evrimsel gelişimine katkıları büyük olmuştur (Can ve diğerleri, 2001:4).

Geçtiğimiz yüzyıl söz konusu edildiğinde birinci ve ikinci dünya savaşlarının, İKY'nin tarihi sürecinde bir diğer önemli köşe taşı olduğu görülür. Özellikle savaşların oluşturduğu sosyal ve ekonomik çevrede, işgücünün önemli bir kısmının silah altına alınmış olması, bir kısmının ise savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması ve sonrasında ise bu durumun oluşturduğu boşluğun düzenlenmesi ihtiyacı İKY'nin kullandığı ilkelerin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Bir yaklaşım sistemi olarak ise 1990'larda ortaya çıkmış ve çalışma hayatına bilimsel metotları, ahenk ve koordinasyonu, yardımlaşmayı ve çalışanların en yüksek verimlilik düzeyine

³ Çoğunluğu mühendislerin oluşturduğu Taylor, Gantt, Emerson, Gilbert'ler, Barth ve arkadaşları gibi kişiler 1880'lerde itibaren Amerika'da “Bilimsel Yönetim” adıyla bilinen akımın öncüsü olmuş ve yönetim alanında bilimsel yaklaşımların temellerini oluşturmuşlardır. Taylor'un daha çok ön plana çıktığı bu akımda temel hareket noktaları ise şunlardı : Yönetim uygulamasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi(yani, işi yaparken en iyi yolu bulmak), işçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak, bilimsel yaklaşımların kullanılması, işçiyeye bilimsel öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlanması. Yönetim ile işçilerin görevlerinin ayrılması ve bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğinin teşvik edilmesi.

çıkarılması için gerekli şekilde eğitilmelerini getirmiştir. 1990'lı yılların sonlarına doğru ise İKY konusunda tartışmaların yeni bir boyut kazandığı görülmüştür.

Günümüzde örgüt ve işletmeler, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu stratejik İKY politikaları yaparak, olması gereken sayıda, nitelikte ve işletme amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedefler. Ayrıca şu gerçekliği de dikkat çekmekte fayda vardır: İKY'nin tarihsel sürecini kavrarken, yukarıdaki paragraflarda da ara ara geçtiği şekliyle personel yönetiminden İKY'ye geçiş sürecinin de iyi analiz edilmesi gerekir.

1.4. Personel Yönetiminden İKY'ye Geçiş: Benzerlikler-Farklılıklar

Personel, kısaca örgütün insan unsuru olan örgüt çalışanları demektir. Personelin Türkçe karşılığı olarak görevli kelimesi de kullanılır. Ancak görevli kelimesi henüz Türkçeye yerleşmediğinden yönetim bilimi alanında personel yönetimi kavramı daha sık geçer (Öztekin, 2008:16).

Personel yönetimi kavramı; *“yeni oluşturulan ya da kurulu bulunan bir örgüt içinde çalışacak olan personelin işe alınmasından örgütten ayrılmasına kadar geçen süre içinde personel ile ilgili her türlü işlemlerin yapılmasıdır”* şeklinde tanımlanır. Bu anlamda personel yöneticileri örgüt içindeki herhangi bir işe ya da göreve alınacak personel için duyuru yapılmasından işe giriş sınavlarına, işe alıştırmadan her türlü ücret ve sosyal güvenlik işlemlerine, personelin ve yaptığı işin ya da görevin değerlendirilmesinden, işten ayrılmasına ya da emekli olmasına kadar geçen süredeki tüm özlük işleriyle uğraşır (Ergun, 1988:281). Ancak personel yönetimi kavramının kullanıldığı anlamda içerdikleri, zamanla örgüt içerisindeki durumları ve süreçleri karşılamadığı anlaşılmıştır. Özellikle personel yönetiminin kullanıldığı Kamu Yönetimi'nde bu eksikliğin açıkça açıkça gözlemlendiği görülmüştür. Tabii ki bu noktada personel yönetiminin karşılayamadığı ya da eksik bıraktığı noktaların ne olduğu sorusu akla gelmektedir. Bu nedenle süreci daha iyi kavramak için daha gerilere gitmekte fayda vardır.

Endüstrileşme ve teknolojik yenilikler ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, örgütlerin kendilerini yenilemelerini yeni çalışma, üretim ve personel teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Teknolojik

ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemelerle birlikte, işler nitelik, nicelik ve biçim yönünden önemli değişikliklere uğramış, yeni iş ve çalışma alanları ortaya çıkmış bu da nitelikli personele gereksinimi arttırmıştır (Canman, 1995:55). Bu değişim ve gelişmeler kamu yönetiminin de yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Yönetim paradigması, kamu yönetiminin kamu işletmeciliğine dönüşümü söz edilen değerlendirmeye örnek olarak vermiştir. Örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çalıştığı insanların birikimlerinin, tutum ve davranış kalıplarının en temel belirleyiciler oldukları görüşü kamu yönetiminde de giderek yaygınlaşmıştır (Şaylan, 2000:15-16). İKY anlayışını zorunlu kılan etmenler ise ekonomik, teknolojik, yönetsel, politik ve sosyo-kültürel gelişmeler olarak sınıflandırılmıştır.

Bu etmenleri tek tek ele almak gerekirse, ekonomik gelişmelerin şu şekilde betimlenmesi mümkündür. Küreselleşme sonucunda özellikle rekabet tüm dünyada farklı bir boyuta ulaşmış, işletmeler ve örgütler rekabetin içinde birer oyuncu olarak kalmıştır. Rekabetin yer aldığı bir ortamda ise kalite ve verimlilik ön plana çıkmıştır. Rekabet ile kalite hedefleri, insanın işletmelerde, bir bütün olarak değerlendirilmesine, insan kaynakları kavramının işletmelerde önem kazanmasına neden olmuştur. Doğru insanı doğru yerde istihdam etmek, performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması, çalışanın işletmeye ve kendi hedeflerini gerçekleştirmesine olan inancının artması, kalite açısından hızlı ilerlemeler sağlatacağını düşündürmüştür (Yavuz, 2000:229).

Teknolojik gelişmeler ise üretim-istihdam ilişkisini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu gelişmelerle birlikte insanın üretim süreci içerisinde sahip olduğu yer, farklı bir konuma taşınmıştır. Yakın bir tarihe kadar, bilgi ve beceri sahibi olmak başarılı olabilmek için yeterliyken, günümüzde bu iki unsur önemli olmakla beraber, yeterli kabul edilmemeye başlamıştır. Bilgi ve becerinin yerini ise daha çok yapıcılık ve yenilikçilik olguları almıştır. Teknolojik gelişmelerin aynı zamanda nitelikli çalışanlara olan gereksinimi de sürekli arttırdığı da görülmüştür (Torba, 2000:58). Bingöl'e (1997:15) göre bu gelişmeler, özellikle yoğun rekabeti ortaya çıkardığından, örgütü de bahsi geçen hızlı gelişmeler karşısında gerekli tedbirler almaya itmiştir. Bu tedbirlerin en önemlisi de bahsi geçtiği gibi nitelikli personele duyulan ihtiyaç olmuştur.

Sosyo-kültürel gelişmeler ise 20. yüzyılda sosyal yönden yaşanan büyük dönüşümleri kapsamıştır. Bu dönüşümler sırasında toplumun yapısı hızla değişmiş, bu değişiklik insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını da etkilemiştir. Ayrıca bu süreçte sınıflar arası geçiş her zamankinden daha olanaklı bir hale gelmiş ve iş dünyasının da bu geçişlerden etkilendiği görülmüştür. Buna göre çalışan nüfus içerisinde eskinin itaatkar, otoriteyi sorgusuz kabul eden, az ile yetinen çalışanları yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, kendine zaman ayırmayı önemli sayan bir işgücüne bırakmıştır (Torba, 2000:59). Burada insan kaynağının kalitesinin yükseldiği ve aynı zamandan bu kaynağın kendini de sürekli geliştirmek için çaba sarf ettiği bir evrim süreci söz konusudur.

Yönetim düzeyinde gerçekleşen gelişmelere göz atıldığında ise ortaya çıkan durumun teknolojik gelişmelerle de yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre teknolojik gelişmeler ve rekabet stratejileri kaliteyi ön plana çıkarmış, devam eden bu gelişmeler karşısında da örgütler yapılarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Yeniden yapılanma olarak bazı birimlerin iptal edilmesi, küçülme ile son zamanlarda orta kademe yönetimin ortadan kaldırılması, esnek çalışma ekipleri oluşturulması gibi çalışmalar uygulanmaya başlamıştır (Torba, 2000:60).

Buraya kadar aktarılan süreçte İKY'nin ortaya çıkış süreci ve geçirdiği dönüşümler değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme yapılırken personel yönetimi kavramından da sıklıkla kullanılmıştır. Personel yönetiminden İKY'ye geçişte personel yönetiminin eksikliklerini iki yönetim biçiminin karşılaştırılmasıyla daha iyi anlaşılabilir.

Personel yönetimi ile İKY arasında benzerlikler ve farklılıklar da bulunur. İKY, personel yönetiminin yerini alan daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşen bir yönetim anlayışıdır. Bazı uzman ve araştırmacılara göre İKY personel yönetiminden farklı bir yönetim değildir, ancak pek çok uzman ve araştırmacı İKY'nin personel yönetiminden oldukça farklı olduğunu ileri sürer (Acar ve diğerleri, 1999:5). Bu iki yönetim anlayışı benzer noktalar taşımakla beraber, esasen birbirlerinden önemli ölçüde ayrılır. Farklılıklarda değinmeden önce aradaki benzerliklerinden bahsetmekte fayda vardır. Canman'a (1995:61-62) göre bu benzerlikler şunlardır:

- Her ikisinin de stratejisi, örgüt stratejisinden kaynaklanır. Her ikisi de, eylemli birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu, personel işlevlerini, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde aydınlatıcı olduklarını, öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder.
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak, verimliliği arttırmak için bireye değer verilmesi gerekliliği her ikisinde de kabul edilir. Eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme, ücret yönetimi gibi teknikler her ikisinde de yer alır.
- Her iki yönetim anlayışında da, çalışanların kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanlarında görevlerini yerine getirmeleri ortak amaçtır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişebilen örgütsel ihtiyaçlara uyum sağlar.

Benzerlikleri bu şekilde sıraladıktan sonra farklılıklardan bahsedilirse bu farklılıklar şu şekilde ifadesini bulur. Buna göre İKY ise geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlıdır ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlar. İKY'nin işlevselliği, Personel Yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar ve son olarak özel ve kamu sektörü arasındaki farklılıkları gösterir tabloları şu şekilde sıralamak mümkündür;

Tablo 1: İKY'nin Kapsamı

İKY'nin Görevleri	İKY Uygulamaları
İşe Alma	Öngörülen işin yönetimi, Testler ve gelecekteki işle ilgili olarak personel seçimi
Eğitim	Yeni durumlara uygun yeni eğitim, İKY kadrolarının eğitimi.
Ücret	Verimliliğe dayalı kişiselleştirilmiş ücret İş güvenliği
Haberleşme	Örgüt kültürü Sosyo-kültürel anketler İletişim, imajlar ve logolar
Gelişim	Fonksiyonel ve mesleki hareketlilik İşe yerleştirme ve erken emeklilik
Karar alma	Kalite çemberi Geliştirme grupları Proje yönetimi
Değerlendirme	Başarı değerlendirilmesi Görevlerin yeniden belirlenmesi

Kaynak: A. Doğan Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, 1995, Ankara, s.61

Tablodan anlaşılacağı üzere İKY içerisinde işe alma süreçleri, eğitim süreçleri, ücretlendirme, haberleşme ve iletişim süreçleri, gelişim, karar alma ve değerlendirme gibi başlıkların olduğu görülür. Bu başlıkların içerdiği anlamlar ise temelde personel yönetimi ile aralarında oluşan farklılıkların belirginleştiği noktalardır. Bu bağlamdan hareketle personel yönetimi ve İKY arasındaki farkları ise şu şekilde göstermek mümkündür;

Tablo 2: Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

Öğeler	Personel yönetimi	İKY
Çalışanlarla ilişkiler	Muhafif bir tutum	Gelişmeci ve işbirlikçi
Yön verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş sahipleriyle ilişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ile personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli, denk ve paralel	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu çözümler önerici
Eylemci birimlerin rolü	Edilgen	Etkin (aktif)

Kaynak: A. Doğan Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, 1995, Ankara, s.61-62

Tabloda görüleceği üzere aradaki farklılıkların ölçülmesinde temel kıstaslar, çalışanlarla ilişkiler, yön verme, örgütlenme, iş sahipleriyle ilişkiler, değerler, uzmanın rolü, eylemci birimlerin rolüdür. Bu ölçütler söz konusu olduğunda ise ortaya çıkan farklılıklar şu şekildedir:

- Çalışanlarla ilişkiler söz konusu olduğunda personel yönetiminde muhalif bir tutum söz konusu iken İKY’de gelişmeci ve işbirlikçi bir tutum söz konusudur.
- Yön verme söz konusu olduğunda personel yönetiminde tepkici ve parçacı bir yönlendirme söz konusu iken İKY’de etkin ve örgüt odaklı bir yönlendirme söz konusudur.
- Örgütlenmede personel yönetimi ayrı ayrı işlevler üzerine kurulu iken, İKY bütünleşmiş işlevler üzerine kurulmuştur.

- İş sahipleriyle ilişkilerde personel yönetiminde yönetim söz sahibi iken, İKY’de personel ile yönetim aynı anda karar almalarında etkilidir.
- Değerler söz konusu olduğunda personel yönetiminde emir nitelikli değer ön planda iken, İKY’de iş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri söz konusudur.
- Uzmanın rolü ise personel yönetiminde düzenleyici ve kaydedici bir rol iken İKY’de sorunlara duyarlı, uyumlu ve çözüm önericidir. Son olarak personel yönetiminde bireyler edilgen iken İKY’de daha aktiftirler.

Görüldüğü üzere personel yönetimi ile İKY arasında ortak noktalar bulunmakla birlikte aralarındaki farklılıkların daha fazla olduğu görülür. Daha öncede ifade edildiği gibi personel yönetimi sıklıkla Kamu Yönetimi’nde kullanılırken, İKY kavramı özel sektörde kullanılmaktadır. Bu durum aslında özel sektör ile kamu sektörü arasındaki farklılıklarının bilinmesini de zorunlu kılar.

Tablo 3: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Arasındaki İKY Farkları

İKY uygulamaları	Kamu sektörü	Özel sektör
Planlama	Devlet bütçesine bağlıdır. Merkezi ve biçimsel planlama	Zorunlu değildir. Her örgüt bünyesine göre plan yapabilir. Genellikle küçük örgütlerde bu işlev olmayabilir.
Kadrolama	Eleman temini, alımı yasalarla belirlenen katı kurallara bağlanmıştır. İhtiyaçla karşılanması arasında uzun süre olabilir. İşler ve mevkiler kesin olarak tanımlanmıştır.	Kuralları kendi belirler: İhtiyaçlar en kısa sürede karşılanır. İşler ve kanunları ihtiyaca göre değişebilir
Değerleme-Ödüllendirme	Elemanların terfilerinde kıdem kriteri çok önemlidir. Belirli süreleri tanımlayan elemanlar sicilleri temiz ise otomatik olarak yükselir. Ücret-maaş ve diğer haklar yasalarla belirlendiğinden İKY bu konuda esnek davranamaz.	Performans önemlidir. Örgütler kendi değerlendirme tekniklerini geliştirebilir. Ücret-maaş ve diğer haklar piyasa koşullarına göre pazarlıkla belirlenebilir. İKY bu alanda çok daha esnek davranabilir.

Tablo 3 'ün Devamı		
Yetiştirme-Geliştirme	Yetiştirme-Geliştirme uygulamaları da önceden belirlenmiş esaslara göre yapılır. Değişimlere zamanında tepki vermez.	İhtiyaçlara yanıt verecek şekilde oluşturulur.
Ücretlendirme	Ücret-maaş ve diğer haklar kanunla belirlendiğinden insan kaynakları bu konuda esnek davranamaz.	Ücret sistemleri, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, verimlilik, kar ve kalite ölçütlerine ve artan performansa bağlıdır.
Motivasyon	Personelin moralini yüksek tutup ondan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmaya dönük bir çalışma yapılmaktadır.	Çalışanların, örgüt hedeflerini, işlerini benimseyip yüksek bir moralle görevlerini yerine getirmelerin amaçlanmaktadır.

Kaynak: Tuğray Kaynak ve Diğerleri (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, İstanbul, s. 44

1.5. İKY'nin İşlevleri ve Amaçları

Günümüzde İKY'nin özellikleri çeşitli başlıklar altında verilir. İlk olarak globalleşme ile İKY arasında kurulan ilişkide İKY'nin işlev ve niteliğinden bahsedilmektedir. Buna göre İKY çalışanları globalleşme sonucu bilginin hızlı değişimine uyum sağlamasına ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışmaktadır. İKY, insan unsurunun yönetimi, ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, motivasyonu, kariyer planı, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır (Bkz. Fındıkçı, 2009:5; Aykaç, 1999:16).

Ayrıca, organizasyondaki amaçları başarabilmek için gelecekteki insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenip planlanması, planlanan sayıda ve nitelikte adayların bulunması, seçilmesi ve işe alınması İKY'nin sorumlulukları arasında bulunduğu gibi onların işe alıştırılmaları, değişen iç ve dış koşullara uyum sağlama bilmeleri için eğitilmeleri, geliştirilmeleri, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmeleri, tazminat, ödüllendirme, disiplin, cezalandırma, iş güvenliği ve sağlıkla ilgili işlemlerin yürütülmesi İKY'nin görevlerindedir (Bkz. Yüksel, 1998:27; Fındıkçı, 2009:15-21; Öğüt ve diğerleri, 2004:280). Bu durumu Kaynak'ın yaptığı şekilde modellemek mümkündür:

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri



Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ. Ü. İşletme İktisadı Yay. No:406, İstanbul, 1998, s.68.

Modelde İKY'yi oluşturan işlevler bir süreç şeklinde verilmiştir. Başka bir deyişle modeldeki işlevler belirli bir sırada olup, birbirleriyle de etkileşim içindedir. Her işlevin içinde yer alan çalışmaların başarılı olup olmadığı ise verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi İKY'nin etkinlik kriterleri olarak kabul edilen kriterlerdeki gelişmelere bağlıdır. Başka bir anlatımla, yapılan çalışmalar verimlilikte ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağlanmışsa bu çalışmaların İKY'nin amaçları açısından etkin olduğunu söylemek mümkündür. Yine görüldüğü gibi bu süreç planlama işlevi ile başlar. Planlama işlevini bir anlamda diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlevdir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir. Seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıklarını ise değerlendirme işlevi aracılığı ile belirlenir. Bu kişiler istenilen performansı göstermemişlerse bunun nedeni seçme yöntemlerinin yetersizliği gösterilir. Yetiştirme ve geliştirme işlevinin hedefi, çeşitli eğitim ve kurslarla çalışanın vasıflarının geliştirilmesini sağlamaktır (Bkz. Fındıkcı, 2009:128; Schermerhorn ve Diğerleri, 2000:131).

Şimdi bu işlevleri şekil üzerinde aktardıktan sonra işlevler üzerinde kısaca durmak ve İKY için ne anlam ifade ettiklerini açıklamak konunun devamı açısından önemli olacaktır. Ancak bu kısımda hepsi üzerinde durmaktan ziyade, sonraki bölümde genelde

kamu özeldense belediyeler söz konusu olduğunda sıklıkla kullanılan işlevler hakkında kısaca bilgi verilecektir.

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynağının planlanması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullara göre örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak, nitelik ve nicelik olarak mevcut ya da gelecekteki personel gereksinimine cevap verilmesi demektir. Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturmak, adaylarla görüşmeler, testler, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar herşey İKY'nin sorumluluğundadır.

İK planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu ve ileride duyacağı işgücü talebini oluşturan nedenleri saptamak ve bazı teknikler yardımı ile kısa ve uzun dönemli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için iç ve dış kaynakların kullanıldığı alternatif programlar hazırlama sürecidir. Fındıkçı (2009:128), insan kaynaklarının planlanmasının amacının, değişen politik, sosyal ve ekonomik alanlardaki gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılması olduğunu belirtmiştir. Fındıkçı, İK'nın etkin olarak kullanılması için işletmenin o andaki insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasının yanında, gelecekteki ihtiyaçlarını da öngörüp buna uygun planların oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir. İK planlamasından sonra bu planlar doğrultusunda adaylar bulunması ve adaylar arasından ihtiyaç olan pozisyona, örgüt kültürüne en uygun aday veya adayların seçimine geçilir. Böylece süreç tamamlanmış olur (Fındıkçı, 2009:128).

İKY'nin aday toplama ve seçiminin önemi büyüktür; çünkü işletmenin başarısında rol oynayan en önemli unsur işletmenin işgücüdür. İşleri görececek sayıda işgücü temini kadar, görevleri başarıyla yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların seçimi de işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır. İşletme açısından bakıldığında hatalı bir seçim süreciyle, işletme içinde iş-çalışan ve çalışanlar arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış, sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur (Schermerhorn ve diğerleri, 2000:131).

Planlamada en önemli adımlardan birisi olan, seçim sürecinin ilk aşaması, ihtiyaç bulunan pozisyona uygun bilgi, beceri ve tecrübeye sahip çalışanların aranması ve aday havuzunda toplanmasıdır. Etkin ve verimli bir seçim süreci için istenilen niteliklere ve deneyime sahip çok sayıda adayın bulunması ve aralarından en uygunlarının seçilmesini zorunlu kılar (Berzek'ten Akt. Gökaslan, 2000:5). İşletmeye seçim süreci sonunda katılan yeni çalışanlara, oryantasyon programları uygulanır. Bu tür programlar yardımıyla işe yeni başlayan çalışana işyerinin tarihi geçmişi, ürettiği ürünler, işletme yapısı, işletmede önemli olan kurallar ve işletme politikaları hakkında bilgiler verilir. Oryantasyon programlarının yeni çalışanların işletme ortamına uyumunu hızlandırılarak gereksiz zaman kayıplarının önlenmesi ve yeni iş ortamında duyulan endişenin en aza indirilmesi, işyerine aidiyet duygusunun sağlanarak işletmeye bağlılığın artırılması, çalışana değer verildiğinin hissettirilmesi, işgücü devir hızının düşürülmesi gibi yararları bulunur (Ataklı, 1992:21).

1.5.2. İş Analizi

Gerekli eleman ihtiyacının belirlenmesi, seçilmesi, eğitilmesi, terfi ve yerleştirilmesi için iş analizlerinin yapılması, örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Meryem Akoğlan Kozak (1999:20) iş analizini; *“Her bir işin özelliğini, ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir”* şeklinde tanımlamaktadır.

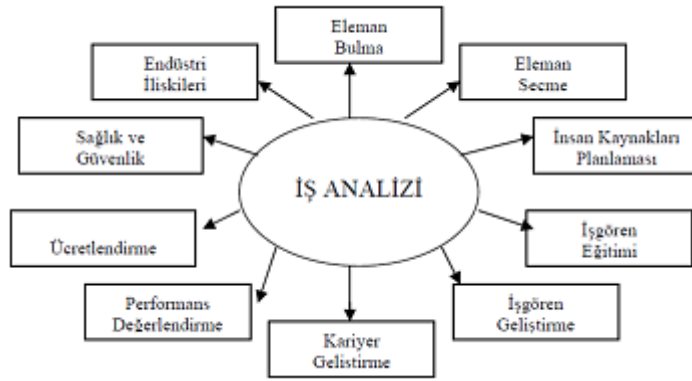
İş analizleri; yapılacak işle ilgili işlevler, kullanılan yöntemler, teknikler, aletler, makineler hakkında bilgiler ve üretilen mal ve hizmetler hakkında veriler toplamaktadır. Bu veriler; işin cinsi, harcanan zamanı, kullanılan iş araçları, malzemeleri, işin yapılması için gerekli yetenek, tecrübe, bilgi ve sorumlulukları ve işin hangi çalışma koşulları altında gerçekleştirildiğini kapsamaktadır (Yüksel, 2000:82).

Örgüt içindeki her faaliyet hakkında bu verilerin elde edilmesi, iş ile bu işi gerçekleştirecek birey arasında uyum sağlayacak bilgiler edinme açısından büyük önem taşımaktadır. İşin ne olduğunu, ne gibi davranışlar ve eylemler gerektirdiğini bilmek, bu davranış ve eylemlere uygun kişilerin işe alınmasını sağlamaktadır (Fındıkçı, 2003:143). Uygun eleman seçiminin, örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla başarı getirmesi nedeniyle iş analizlerinden elde edilecek bilgilerin sağlıklı ve tutarlı olması gerekmektedir. Bu amaçla, ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması için en çok bilgi ve

belge toplama, anket, gözlem ve görüşme, bileşik yöntem ve yönetsel pozisyonları belirleme yöntemleri kullanılmaktadır (Öztürk, 2003:64).

İş analizleri çalışmaları sırasında, bu yöntemlerden sadece birinin kullanılması söz konusu olabileceği gibi iki ya da üç yöntemde bir arada kullanılabilir. Toplanan bilgiler, mevcut durumun değerlendirilmesi ve eğer gerekli bir durum varsa yeni iş düzenlemelerinin yapılmasını sağlamaktadır. İş analizi çalışmalarından elde edilen bilgilerin kullanım alanlarına ve hedeflediği amaçlarına, De Cenzo ve Robbins tarafından toplu olarak şu şekilde yer verilmektedir:

Şekil 2: İş Analizinin Amaçları



Kaynak: De Cenzo, David, Robbins, P. Stephen, "Human Resource Management", John Willey Sons. Inc., 1996, s:143.

Ayrıca, iş analizinden elde edilecek bilgiler, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın iş tanımları, iş gerekleri ve iş değerlendirmesi şeklinde üç temel çıktının meydana gelmesine neden olmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır

1.5.2.1. İş tanımları

İşi yapan kişinin neler yaptığının, nasıl ve niye yaptığının ve hangi koşullarda yaptığının yazılı olarak belgelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşin cinsi, iş için gerekli faaliyet ve işlemler, iş verme ile çalışma koşulları ve işin fiziki ve sosyal çevresi iş tanımında bulunan başlıca unsurlardır. Kısaca iş tanımının başlıca amacı işin; kapsamını, koşullarını ve çevresini tam olarak resmetmektir (Ergin, 2002:40). Özellikle aday toplama, personel seçme ve değerlendirme işlemlerinde önemli bir kaynak olarak görülmekte ve yöneticilere, yapılması gereken işlerle yapılan işleri karşılaştırmaları konusunda ışık tutmaktadır.

1.5.2.2. İş gerekleri

Bir işi yapacak kişinin başarılı olması için sahip olması gereken öğrenme, iş becerisi ve iş tecrübesi gibi minimum özelliklerini tespit etmektedir. Başka bir deyişle, işlerin iş tanımlarına uygun olarak yapılabilmesi için, o işi yapacak personelin öğrenim seviyesinin iş gerekleri ile belirlenmesi ve personel tedarik faaliyetleri, eğitimi, terfi ve yer değiştirme işlemlerinin buna göre düzenlenmesi gerekmektedir (Akoğlan Kozak, 1999:21). Özetle, iş tanımı, işin fiziki ve çevresel yönlerini belirlerken, iş gerekleri işi yapacak olan çalışanın kişisel özellikleri ile ilgili yönlerini belirlemektedir.

1.5.2.3. İş değerlendirme

İş analizi sonucunda farklı işlerin birbiri ile kıyaslanmasını sağlamaktadır. İşlerin aralarındaki fark ve benzerlikler, zorluk ve nitelik düzeyleri açısından değerlendirilmektedir. Böylece, çalışanın işinde kullanması gereken bilgi, deneyim, beceri, inisiyatif ve yaratıcılık düzeyi, sorumlulukların oluşturduğu yıpranma, harcanan zihinsel ve bedensel çabanın düzeyi ile işin gerçekleştirildiği çalışma yerinin koşulları belirlenmektedir (Öztürk, 2003:79). Yani, yapılan her işin örgüt için taşıdığı değer ortaya koyulmaktadır. Özellikle, ücret ve ödül sistemlerinin oluşturulmasında iş değerlendirme yöntemi büyük önem taşımaktadır.

İş analizi çalışmalarını endüstri mühendisliği alanında kullanılan iş dizaynı kavramı ile karıştırmamak gerekmektedir. İş dizaynı; işlerin sayısal ölçümünü; hareket ve zaman etütlerini, iş basitleştirme, genişletme ve zenginleştirme gibi teknikleri devreye sokarken, iş analizi; bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır (Öztürk, 2003:65). Sonuç olarak iş analizi, yapılacak işin ne olduğunun tanımlanması, işin gerektirdiği yani çalışanların sahip olması gereken özelliklerin tespit edilmesi ve yapılan işin örgüt açısından öneminin ortaya çıkarılması işlemleri ve bu işlemlerin yapımı sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi olarak özetlenebilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması sonucu ortaya çıkan işgücü açığını, iş analizleri sonucu belirlenen iş tanımı ve iş gereklerine uygun personelle doldurabilmek için; insan kaynakları yönetimi, insan kaynağı bulma, seçme, işe yerleştirme ve eğitme gibi bir dizi

faaliyetler sürdürmektedir. Bu faaliyetlerden ilki, insan kaynağını bulma aşamasından oluşmaktadır.

1.5.3. Ücret Yönetimi

Örgüt için çalışanın işletmeye sunduğu bilgi, beceri ve emeğin karşılığı olarak ödenen bedel olan ücret, işgücünün ana geliri ve yaşam seviyesini belirleyen bir unsur olmasının yanında, işletmeler açısından önemli bir gider kalemi olarak düşünülür (Açıkalin, 1994:87).

Örgüt için, “pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli?” sorusu ücret politikasının oluşturulmasını zorunlu kılar. İster kamu ister özel sektör olsun örgütler için bu anlamda ücret politikaları önemlidir. İşte bu noktada İKY, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için İKY iyi tanımlanmış prosedürlere ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar.

Çalışana yapılacak ödemeyle ilgili çalışmalara “ücret yönetimi” denilirken; örgütlerde ücret yapısının kurulması, yönetilmesi, işgücü ve işletme arasında optimum ilişkiyi sağlayacak ücret düzeyinin belirlenmesi görevleri İKY’ye düşer. Bu bağlamda yola çıkıldığında ücretin üç temel fonksiyonu bulunduğu görülür (Berzek’ten Akt. Gökaslan, 2000:151):

- Birincisi eldeki işgücünü tutmaktır. Eldeki işgücünün tutulması, işletme yaşam döngüsü için zorunludur.
- İkincisi, nitelikli işgücünü işletmeye çekmektir. Günümüzde birçok büyük işletme yüksek ücret ve geniş sosyal imkânlarla, iyi ve nitelikli işgücünü kendisine çekmeye çalışmaktadır.
- Ücretin üçüncü temel fonksiyonu ise işgücünün motivasyonunu sağlamaktır. Motivasyon, çalışanları daha etkin ve verimli kılmayı ve işletme için fedakârlık yapmasını sağlayan araçtır. Sırf kendi başına olmasa da ücret, motivasyon sağlamada en önemli araçlardan biridir.

İşletmelerde ücret yapısını belirleyen ve ücret sistemini etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunların bir kısmı işletme içi, diğer bir kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. İş değerlemesi ve performans değerlemesi, işletme ücret politikası ve toplu sözleşmeler işletme içi faktörleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasadaki ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturmaktadır (Berzek'ten Akt. Gökaslan, 2000:151).

1.5.4. Personel Seçme ve Yerleştirme

Personel bulma ve seçme işlemleri birbiri ile yakından alakalı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Her ikisinin de başlıca amacı, örgüte kalifiye insanlar kazandırmak, örgüt kültürünü benimsetmek ve örgüt hedefleri doğrultusunda eğitmektir. Başvuru sağlamak yani insan kaynağı bulmak; örgütlerin dış dünyayla en fazla temas geçtiği alanlardan birisini oluşturmaktadır. İnsan kaynağı bulma amacıyla yapılan işlemler; *“insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve örgüte çekme faaliyetleri”* (Yüksel, 2000:101) olarak belirtilmekte ve *“açıkta bulunan pozisyonlar için uygun aday havuzunu oluşturmak, işlemler sırasında adil davranmak, örgütün amaçlarına ve imajına katkıda bulunmak, tüm faaliyetleri etkili ve düşük faaliyetlerde tutmak”* (Ergin, 2002:66) insan kaynağı sağlamanın amaçları olarak özetlenmektedir. Şimdiye kadar anlatılan tüm faaliyetler örgütün hangi niteliklere sahip ve ne sayıda personele ihtiyacı olduğunu anlatırken, insan kaynağı bulma bu personelin nereden temin edilmesi gerektiği ile ilgili bir kavramı oluşturmaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyacını bulma amacıyla kullanılan yöntemler, iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan yararlanmak olarak ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklardan faydalanmak (Fındıkçı, 2003:107);

- Örgüt içi hareketlilik sağlamak,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan personelin beklentilerini karşılamak,
- Alt kadrolara fırsat vermek,
- Dışarıya gidecek beyin göçünü önlemek,

- Dış kaynaklardan faydalanmadaki maliyetten kurtulmak gibi bir çok açıdan yararlar sağlamaktadır.

Bununla birlikte bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar; örgüte yeni görüş ve tekniklerin getirilememesinden ve işletme dinamizminin azalmasından kaynaklanan “işletme körlüğü” ve üst pozisyona getirilen personelin çalıştığı grup tarafından zor kabul edilmesinden ya da alt personelin sürekli üstünün yerine geçme beklentisinin artmasından kaynaklanan “çalışanlar arası çatışmalar” olarak açıklanmaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyacını bulma amacıyla kullanılan yöntemlerden ikincisi olan dış kaynaklardan faydalanmak içinse (Akoğlan Kozak, 1999:23);

- İşletmede çalışan personelin tavsiyelerinden yararlanmak,
- İş yerlerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirmek,
- Üniversitelerin iş bulma servislerinden mezun olan ya da olacak öğrencilerin başvurusunu sağlamak,
- Diğer eğitim kurumlarından yararlanmak,
- Resmi veya özel iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanmak,
- Kitle iletişim araçlarında yapılacak ilan ve reklamları kullanmak gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Ancak, dış kaynaklardan insan kaynağı sağlamanın da bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Öncelikle, dışarıdan temin edilen yeni personelin örgütü tam olarak tanınması, anlaması ve uyum sağlaması uzun zaman alabilmektedir. Örgütte çalışan mevcut personel de, yeni gelen personele karşı tepki verebilmekte ve faaliyetlerini engellemeye çalışabilmektedir (Yüksel, 2000:105). Ayrıca, dış kaynaklardan faydalanmak; başvurunun sağlanması, personelin seçilmesi, eğitilmesi ile ilk başlangıç ücretlerinin yüksekliği sebebiyle örgüt açısından hem zaman kaybına hem de maliyet açısından büyük bir zarara neden olabilmektedir. Ancak, hızlı değişmelerin yaşandığı ve özel yetenekli personele ihtiyaç duyulduğu günümüz örgüt bünyelerinde, yeterli sayıda

yetişmiş eleman bulunmamaktadır. Bu nedenle, dış kaynaklardan oluşturulacak aday havuzları özellikle küçük ve orta boy örgütler için büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyaının duyurulması, duyuruda belirtilen süre içerisinde başvuruların değerlendirilmesi, sonra da adayların arasından işe en uygun personelin seçilmesi gerekmektedir. Seçme işlemi, maliyet açısından oldukça pahalı bir aşamayı oluşturmaktadır. Hem yeni seçilen elemanın yetiştirilmesi, eğitimi, hem de hatalı bir seçme işlemi yapılmışsa elemanın ayrılması sonucu oluşabilecek kayıplar açısından maliyet fazla olabilmektedir. Bu nedenle, seçme aşaması insan kaynakları alanında çalışanların üzerinde en fazla durdukları alanlardan biri olarak gösterilmektedir. Bir iş yerinde, verimliliği sağlanmak ya da çalışanların motivasyonunu arttırmak ve yaptıkları işten doyum elde etmelerine yardımcı olmak için; birinci koşul “işe uygun insan – insana uygun iş” eşlemesini doğru şekilde yapmakla mümkün olmaktadır. Ancak, seçim yapma aşaması göründüğü kadar kolay olmamaktadır. Özellikle, çok çeşitli insanların arasından seçim yaparken bu bireylerin sahip olduğu zeka, tutum, bilgi, kişilik ve beceri gibi farkları lebilmekle beraber onların gelecekteki performanslarını da ayırt edebilmek gerekmektedir (Ergin, 2002:76). Bu nedenle, görüşme, mülakat, sınav gibi personel seçme teknikleri uygulayarak bireyler arası farklar anlaşılmaya çalışılmaktadır.

İnsan kaynağı seçim süreci, ilk olarak seçimin nereden ve nasıl yapılacağına karar vermek ve seçim tekniklerini belirlemekle başlamaktadır. Baştan hazırlanmış planlı bir sıralama, hata yapma riskini azaltmaktadır. İşe başvurma ile başlayıp, işe alma ile sonuçlanan klasik bir insan kaynağı seçme süreci aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Yüksel, 2000:112):

- Seçme tekniklerinin belirlenmesi,
- Başvuruların alınması,
- İlk görüşme,
- Başvuru formunun doldurulması,
- Seçme tekniklerinin kullanılması (Test, sınav, görüşme...v.s.),
- Referans Kontrolü (Adayın geçmişinin araştırılması),

- Geçici olarak işe alma,
- Sağlık kontrolü,
- İşe alma,

Sıralamaya bakıldığında ilk önemli aşamanın, özellikleri iş tanımlarına ve iş gereklerine hiç uymayan adayların elenmesini sağlaması nedeniyle ilk görüşme aşaması olduğu belirtilmektedir. Ön elemeyi geçen adaylar tarafından örgütün ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmış olan başvuru formu doldurulmaktadır. Bu formlar daha sonra oluşabilecek eleman açıkları için de kullanılmak üzere saklanabilmektedir. Doldurmuş oldukları başvuru formlarından hakkında olumlu şekilde değerlendirme yapılan adaylara, işe alma teknikleri uygulanmaktadır. Bu teknikler yazılı veya sözlü olabilmektedir. Aslında başvuru formları da adayların işle ilgili yeteneklerini ölçme sürecinde ilk adım olması ve adayın geçmiş deneyimleri hakkında biyografik bilgiler içermesi bakımından biyodata olarak adlandırılan insan kaynağı seçme tekniklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Canman, 2000:81).

Yazılı olan diğer teknikler ise; adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü anlamaya imkan sağlayan ve işin özelliklerine uygun olup olmadığını belirleyen sorular sorularak yapılan sınavlar şeklinde ya da bireyin işte başarılı olup olmayacağını analiz etmek için kullanılan *başarı*, potansiyelini ölçmek için kullanılan *yetenek*, kişiliğini, ilgilerini ve davranışlarını ölçmek için kullanılan *motivasyon* testleri şeklinde olabilmektedir (Yüksel, 2000:112).

Sözlü olarak yapılan görüşme veya mülakat ise insan kaynağı seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Görüşme sayesinde hem görüşmeci aday hakkında bilgi edinme şansı yakalanırken hem de aday da örgüt hakkında bilgi alma şansı yakalamaktadır. Görüşmeler işin türüne, görüşmecinin amacına ve deneyimine göre; planlı, plansız, karma, sorun çözme, grup, stresli ve yoğunlaştırılmış gibi gruplandırılmaktadır. Ayrıca, sorulacak soruları da türü ve ne amaçla sorulduğu açısından “*kapalı uçlu sorular, yönlendirici sorular, açık uçlu sorular, ortamsal sorular, davranış örüntüleri sorunları, derinleştirici sorular ve kaçınılması gereken sorular*” olarak ayırmak gerekmektedir. Ancak, görüşme yönteminin daha çok görüşmecilerden kaynaklanan bir takım sakıncaları bulunmaktadır.

Bunlar sakıncalar; ilk izlenimlere aşırı güvenme, bu izlenimleri desteklemek için olumlu ya da olumsuz bilgi arama (Halo etkisi), kendine benzer kişileri seçme ya da kendi fikir ve tarzına uygun olmaması nedeniyle adayın tecrübe ve bilgisinin göz ardı edilmesi, kalıp yargılar, varsayımlar geliştirme, zıtlık etkisi ya da psikolojik baskı nedeniyle adayın kendini yeterince tanıtmaya imkanı bulamaması olarak tanımlanabilmektedir (Ergin, 2002:87-94).

İnsan kaynağı seçme de kullanılan bir diğer yöntem de adayların belli işler ya da terfi için uygun olup olmadıklarını saptamak üzere farklı değerlendirme tekniklerinin bir arada kullanılması olarak açıklanan değerlendirme merkezleri yöntemidir. Bu yöntemde, adaya ihtiyaç duyacağı materyalleri ve bilgileri içeren çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilmekte ve adayın bir yönetici gibi bu sorunları belli süre içinde ele alması beklenmektedir. Ayrıca, lidersiz grup tartışmalarına, sözlü sunuş alıştırmalarına, rol alma ve oynamaya, bireyin motivasyonunu ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verilebilmektedir. Buradaki amaç, sadece adayın bilgi ve yeteneğini değil, aynı zamanda olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını da belirlemeye çalışmak olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan Kozak, 1999:25).

En çok kullanılan fakat en az geçerli olan tekniklerden biride referans mektupları olarak kabul edilmektedir. Genellikle kişilerin bilgisi olmaksızın yazılacak mektupların daha doğru sonuç vereceğine inanılmasına rağmen, aday hakkında yazılacak olumsuz referanslar sevimsiz ve yasal açıdan riskli bulunmaktadır. Bu nedenle adayın referans bilgileri için çoğu zaman telefon görüşmesi yapılmaktadır. Adayın geçmişinin araştırılması aşamasından sonra aday geçici olarak işe alınmaktadır. Yapılan sağlık kontrollerinin de olumlu olmasıyla son işlem olan kesin işe alım gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve insan kaynağının seçiminden sonraki aşamada artık seçilen personelin örgüte uyum sağlaması ve eğitilmesi çabaları gelmektedir.

1.5.5. Performans Yönetimi

Performans, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram” (Akal, 1998:1) olarak tanımlanır. Performans değerlendirmeyi Palmer, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme

yoluyla çalışanların işteki performansının değerlendirilmesi süreci olarak ifade eder (Palmer, 1993:9).

Performans yönetimi sistemi ise “değerlendirmeyi dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayarak konuya geniş bir açıdan yaklaşan sistem” olarak bilinir (Uyargil, 1994:2). Performans yönetim sisteminin, işletme hedeflerinin özel çalışan hedeflerine dönüştürülmesi ve bunun için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, çalışan ve bölümlerin zayıf-güçlü yönlerinin(SWOT analizleri) saptanarak potansiyellerinin değerlendirilmesi, çalışanların ve bölümlerin performanslarının artırılması, iletişim ve ilişkilerin iyileştirilmesi, hata ve zayıflıkların önlenerek verimlilik ve kârlılığın artırılması, ürün ve hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi, motivasyonun sağlanmasına yardımcı olma gibi faydaları bulunur (Canman, 1993:35).

Bunların yanında performans yönetimi sistemi, çalışanların seçimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret yönetimi, işten çıkarma ve terfi kararlarına kadar, birçok İKY uygulamasına veri sağlar. Performans değerlendirme iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini, işe alınacak bireylerde olması gereken özellikleri saptamasına ve çalışan seçimi sırasında bu özelliklere dikkat edilmesine yardımcı olur (Berzek'ten Akt. Gökaslan, 2000:97). Ayrıca performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler ışığında personel seçim sürecinin ve etkinliğinin irdelenmesi sağlanır.

İKY, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanır, bu bağlamdan hareketle politikalar ve sistemler geliştirir. İKY'nin gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptar. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar. Performans görüşmesinin bir diğer işlevi de bir sonraki dönemin hedeflerini saptamaya dönüktür. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder (Fındıkçı, 2009:297).

Performans değerlendirme uygulamalarının sonuçları, iş ve çalışan gelişim planları, kariyer gelişim planları, eğitim planları ve performans oranlarının saptanmasına ilişkin bilgiler de sağlar. Performans değerlemeyle çalışanların performans düzeylerine ilişkin veriler elde edilirken, eğitim ve gelişmeye açık olan yanlarının görülmesi de sağlanır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın rotasyonu, iş zenginleştirme veya iş genişletme gibi uygulamalar için kullanılabilmesinin yanında eğitim programlarının etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesi için de veriler ortaya koyar (bkz.Özer, 2005:102; Can, 1997:82-85).

Çalışanlarla ilgili terfi ve tayin kararlarında, ücretlerinin saptanmasında ve verilecek ödüllerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılır (Fındıkçı, 2009:338). Bunların yanında performans değerlendirme sonuçları diğer kıstaslarla birlikte yüksek performanslı çalışanların işe devami, düşük performanslı çalışanların işten çıkarılması gibi sözleşme yenileme ve fesih kararlarına da veriler sağladığı söylenebilir.

İK, çalışanların performans değerlendirilmelerini yaptıktan sonra, verimliliği arttırmak amacıyla organizasyonun vizyonu doğrultusunda personelin gelişimini destekleyici, motive edici ödüllendirmeler yapabilir. Bu ödüllendirmeler organizasyona göre farklılıklar gösterebilir (Örneğin; bir maaş ikramiye, bir tatil hediyesi, onore edici bir kutlama veya obje vb.). Çalışanların önceden belirlenen bazı hedeflere ulaştıklarında yapılacak ödüllendirmeler önceden de belirlenebilir.

1.5.6. İnsan Kaynağının İşe Alıştırılması ve Eğitimi

İKY'nin bir başka işlevi eğitimidir. Eğitim işlevinin önemi ile ilgili olarak Aycan, "Türkiye'deki İKY uygulamalarının en önemlisinin eğitim ve geliştirme olduğunu" ifade etmiştir (Aycan, Balcı, 2001:25). Örgütlerde eğitim çoğu zaman işle ilgili yetenek ve becerilerin gelişmesine imkan veren aktiviteler olarak da tanımlanır. Eğitim planları belirli beceri ve özelliklere ulaşabilmek için düzenlenen eğitim kurslarını ve gelişim basamaklarını tanımlamak üzere kullanılır. İKY eğitim planlarının büyük çoğunluğu hızlı bir şekilde sonuç alabilmek için kısa yollu gelişim süreçlerine sahiptir.

İşletmelerin, rekabetin kızıştığı küresel bir dünyada ayakta kalabilmeleri için, insan kaynaklarını değişen koşullara hazırlamaları, işgücünün tüm bilgi ve becerilerinden de yararlanmalarını zorunlu kılar. Bu amaç içinde eğitim programları, İKY'nin, işgücünün

iş tatmini ve verimliliğini yükseltmek, performanslarını arttırmak, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için faydalandığı en önemli araçlardan birisi olarak ortaya çıkar. Hatta Ekin, bu betimlemeye paralel olarak küresel dünyada İKY'nin temel amacının, iyi seçilmiş, eğitilmiş ve motive edilmiş işgücü oluşturmak olduğunu savunur (Ekin, 1996:85). Eğitim faaliyetlerinin başlıca yararları; iş kazalarının ve ürün zayıflatlarının azalması, işgücü devir hızının düşürülmesi, çalışanlar arasında iletişimin ve uyumun artırılması, işgücünün yetenek ve bilgilerinin artırılması (Mucuk, 2008:356) olarak göze çarpar.

1.5.7. İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, “bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlamasıdır (Sabuncuoğlu, 1994:70).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında kişi ve örgütün ikisi birden sisteme katılırlar. Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar, İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendine gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Kaynak, 1988:43).

Yönetim açısından kariyer planlaması ise yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliği arttırabilmek açısından önem taşır. Kariyer planlamasının aşamalarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

Kariyer planlaması, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bir kişinin ,kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içerir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Beach, 1995:183).

- Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi.
- Organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi
- Hedeflerin tayini ve karar verme
- Planın hazırlanması ve uygulanması

Anlaşılabacağı üzere bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır (Walker, 1980:329)

- Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.
- Bireyin gelecekte çalışacağı işi için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.
- Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

Çalışanlar, iş hayatındaki süreç içerisinde farklı aşamalarda farklı beklentiler içindedirler. Eğer örgüt, çalışanların farklı aşamalarındaki kariyer amaçlarını biliyorsa ve kariyer yollarını belirlemişlerse daha etkili bir kariyer planlaması oluşturulabilir.

1.6. İKY’de Temel İlkeler

İlke, büyük ölçüde geçerliliği kabul edilen genelleştirilme demektir (Schwart, 1980). Hangi bilim alanında olursa olsun bir bilim adamının amacı, o bilimde ilkeler geliştirmektir. İlkelerin çeşitli yararları vardır: her şeyden önce yöneticiye daha kesin kararlar vermede yardımcı olur. Parmak hesabı yerine benimsenmiş ilkelere dayanan kararlar daha tutarlı ve yararlıdır. İkinci olarak, ilkeler zaman kaybını önler. Okulda ilkeleri öğrenen bir İK yöneticisi, etkili olmada daha başarılıdır. Son olarak ilkeler bilgilerin kuşaklardan kuşaklara geçmesine yardımcı olur. Yeni nesil, geçmiş deneyimler sonucu ortaya çıkarılan ilkeler olmadıkça, bunları yeniden bulmak durumunda olacağından zaman israfı daha fazla olacaktır. İKY’nin temel ilkelerini şu şekilde sıralamak ve açıklamak mümkündür.

1.6.1. Liyakat (Yeterlik) İlkesi

İKY'de en çok benimsenen ilkelere birisi liyakat(yeterlilik) ilkesidir. Bu ilke bir görevi başarıyla yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü, dar anlamıyla ise belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir (Yüksel, 2000:233).

Geniş anlamıyla liyakat, yalnızca örgüte girişi değil İKY sürecinin diğer yönlerini, örneğin ilerleme(terfi) ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınmasını ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını içerir. Dar anlamda liyakat ise açık yarışma sınavlarını, yani :

- a) Yeterli duyurma,
- b) İlgilenen herkese başvurma fırsatını tanıma,
- c) Aranılan koşulların gerçekçi olması,
- d) Ayrım gözetilmemesi,
- e) Yeteneğe göre sıralamaya olanak verecek bir seçme ve değerlendirme yönetiminin uygulanması,
- f) Sonuçlar hakkında bilgi vermeyi belirtmektir (Can ve Diğerleri, 2001:16).

Bu ilke hem kamu hem de özel kesim örgütleri için önemli olmakla birlikte siyasal kayırmacılığın önlenmesi yönünden kamu bürokrasisinde daha bir anlam kazanmaktadır. Özellikle belediyeler söz konusu olduğunda kamu bürokrasisinin siyasi manipülasyonlara açık olması ve bunlardan etkilenmesi bu ilkeyi daha önemli kılmaktadır.

1.6.2. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi işletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi düşünce bağlamında varolan ayrılıkların belirleyici olmaması anlamına gelir. Özellikle işletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca kriterlere yer verilmemesini içerir (Kaynak, 1995:17).

Kamu yönetiminde bu ilke işe almada ülke genelinde yapılan sınavlar sonucunda puana göre yapılan atamalar ile eşit işe eşit ücret temelinde kendini gösterir. Özel kesimde ise “akid güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkar. Ancak her iki alanda da çeşitli nedenlerle bazı sınırlamalar getirilebilmektedir. Örneğin, İş Kanunu’nda belli sayıda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu, kadın ve çocuk işçilere getirilen sınırlamalar bunlardandır. Kamu yönetiminde ise bazı üst düzey görevlerin, siyasal davranışları gerektirmesi sonucu yarışma yöntemiyle değil, doğrudan atama yöntemiyle doldurulması, niteliği gereği atanılacak görevin gerekleriyle uyuşmayan bireysel davranışın ya da kamu tarafından kötü olarak bilinen bir eylem biçimine dönüşmüş düşünce ve kanaatlerle ilgili durumlarda devlet, takdir hakkını kullanarak bu gibi sakıncalı kişilerin atanmasını engelleyebilir. Ancak bu gibi durumların bir hakkın kötüye kullanılması biçimine dönüşmemesi gerekir. Bunlara ek olarak, bazı ülkelerde “saklı kadro” diye adlandırılan bir yöntemle, belli kadrolar için belirli oranlarda eski savaşçılar ve savaş yetimleri gibi kişilere öncelik verildiği görülür (Can ve Diğerleri, 2001:17).

1.6.3. Kariyer İlkesi

En genel anlamıyla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Bir başka deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin sürdürdüğü onur verici bir iştir. Kariyer sahibi olmak isteyen kişi, örgütlenmiş ve içinde çeşitli kademelerde görevleri bulunan bir kümenin üyesi olur (Tutum, 1979:24-31).

Kariyer ilkesi, değişik ülke ve sistemlerde işe ya da kişiye önem verme biçimine göre ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi de denilen işe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde kişi, atanacağı görevin tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmak durumundadır. Bir göreve her zaman ve her kademedan girilebilir. Giriş sınavları, genel bilgi ve yeteneğe göre değil, kişinin atanacağı görevin gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyimlere dayanır. Bu sistem iş analizleri, iş tanımlamaları ve iş gereklerinin hazırlanmasını gerektirir. Alt düzey görevlerde işlerin niteliğini ölçmek kolay olmakla birlikte teknik, bilimsel ve yönetsel işlerde güçlük ve sorumluluk derecesini belirlemek çok zordur. Ayrıca özellikle kamu

yönetiminde ücret yetersizliği nedeniyle nitelikli personeli bulmak zorlaştığı için bu sistem yeterli işlememektedir. Son olarak bu sistemde görevler belli sınıflara ayrıldığı için sınıflar arası hareketlilik kısıtlanmaktadır. Rütbe sistemi diye adlandırılan kişiye yönelik kariyer sisteminde, görevden çok o görevi üstlenecek kişi ağırlık kazanmaktadır. Kişi belirli ve özel bir görev için değil, belli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınır. Bütün çalışma yaşamı, bir küme içinde bir düzeyden ötekine yükselerek geçer. Daha çok kamu yönetiminde görülen bu sistemde öğretim üyeliği, askerlik ve dışişleri meslek memurları yükselince görev ve sorumluluklarında büyük bir değişiklik olmaz. Böyle olunca rütbe sistemi daha çok üst düzeydeki mesleki ve yönetsel hizmetler için işe yönelik kariyer sistemi ise alt düzeydeki işler için elverişli ve geçerlidir (Can ve Diğerleri, 2001:17-18).

1.6.4. Güvence İlkesi

İstihdam güvencesi de denilen bu ilkeye göre, çalışanın verimli olması isteniyorsa, ağır bir kusur işlemedikçe işini ve buna bağlı haklarını yitirmemesi gereklidir.

Özel kesimde iş güvencesi ise çalışanın güvenlik ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla Batılı ülkelerde personelin haklı nedenler olmaksızın işten çıkarılmasını önleyen yasal düzenlemelere gidilmiştir. Türkiye’de ise İş Kanunu’nun 17. maddesiyle haklı nedenlerle işten çıkarmanın yanında, 13. maddede işverene, hiçbir haklı neden olmaksızın belli bir süre önceden haber vermek koşuluyla, işten çıkarma olanağı tanınmıştır. Bu maddeye göre işveren işten çıkarmada bir neden göstermek zorunda değildir. Ancak 1975 yılında bir takım önlemlerle bu güvencenin sağlanması istenmiş ve işten çıkarılan işçilerin yerine 6 ay içinde yeni işçi alınamaması esası getirilmiştir. İşveren bu süre içinde yeni işçi almak isterse önce çıkardığı işçisine duyuracak ve istemesi durumunda onu işe alacaktır. Ancak bu hükmün uygulamada pek değeri yoktur. İşveren işçileri işten çıkarmadan önce yeni işçiler alarak, işçileri çıkardıktan sonra aldığı bu işçileri bunların görevine getirmekte ya da çıkardığı işçinin yerine çalışmakta olan bir işçisini getirmekte ve ondan boşalan yere işçi alma yolunu izlemektedir. Böyle bir yöntemin yasaya karşı hile oluşturduğu kuşkusuzdur ama kanıtlanmasının güçlüğü yanında, bu konudaki davaların işçiler tarafından açılıp izlenmesi de çok zordur (Bkz. İş Kanunu, Md. 13,17). .

Kamu yönetiminde ise memur güvenliğinin iki yönü vardır. Bunlardan birincisi olan mevki güvenliği, belirli mevkilerden uzaklaştırılmama biçiminde kendini gösterir. Genelde memurların mevki güvenliği yoktur ve bu güvenlik, hakim ve öğretim üyeliği gibi belirli görevlerle sınırlıdır. İkinci yönü ise, hizmette kalma güvenliği olup, memurun kazanılmış hakları ile memurluk statüsünü koruma güvenliğidir. Bu anlamda memurun hizmet güvenliği ile kariyer sistemi arasında bir ilişki vardır; çünkü kariyer sisteminin temeli, memurluğu bir meslek durumuna getirmektir. Böylelikle memur her türlü tehlikelere karşı korunmuş bir statü kazanır. Ancak böyle bir sistem zamanla kapalı bir sistem durumuna dönüşebilir (Yüksel, 2000:29).

Sonuçta verimlilik zedelenebileceği gibi bürokratik sistemin siyasal güçle ilişkisi bozulma yönüne gidebilir. Yetersiz memurun atılamayacağı, verimliliği önleyeceği gibi kendi geleneklerine, görüşlerine ve değer yargılarına ters düşen siyasal otoriteye karşıda bürokrasinin duyarsız, isteksiz ve ilgisiz olmasına neden olur. Onun için bu güvencenin doğurduğu sakıncaları giderecek önlemlerin alınması zorunludur. Türkiye’de 657 sayılı devlet memurları yasasının 125. maddesi devlet memurluğundan çıkarılmanın ancak belli disiplin cezaları durumunda olabileceğini belirtmekte ve memurluktan çıkarmayı gerektiren durumları tek tek saymaktadır. Ayrıca iki kez üst üste olumsuz sicil alma durumunda memur başka bir amirin emrine atanır. Burada da olumsuz sicil alırsa ilişkisi kesilebilir (Bkz. DMK, Md. 125).

Sıralanan bu sakıncaları önlemek için ILO’nun keyfi işten çıkarmalara karşı önlem getiren, işçi çıkarmalarını işveren aleyhine zorlaştıran 158 nolu sözleşmesi meclise sevk edilmiş, ancak daha sonra cumhurbaşkanı tarafından veto edildiğinden tekrar komisyona gönderilmiştir.

1.6.5. Yansızlık (Tarafsızlık) İlkesi

İKY çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturur.

Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlar ve bu bakımdan kamu için önemlidir. Yönetimin, siyasal iktidarlara bağımlılığı, özellikle

kamu kesiminde sorunlara neden olur. Bu nedenle, kamu kesiminde çalışanlara, siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçlarla sızdırma vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir. Yansızlık diğer yandan, yönetimin, astlara karşı tutumu olarak da ele alınmaktadır. Her tür örgütteki yöneticiler, çalışanların bir vatandaş olarak sahip oldukları siyasi düşünceler veya kullandıkları oy dolayısıyla taraf tutmamalarını zorunlu kılar (Yüksel, 2000:29).

1.6.6. Halef Yetiştirme İlkesi

Bu ilkeye göre her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Çok sık uyulmamasına rağmen etkili yönetimin temel anahtarlarından birisidir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birisini bulmakta zorlukla karşılaşmaktadır. Bir bakıma bu ilke yetki devrini de teşvik edici niteliktedir. Yetki devri evrensel bir örgütlenme ilkesi olmakla birlikte üstler/yöneticiler bunu kendi pozisyonlarına tehdit olarak görebilirler. Bilinçaltında yetki devredilecek astın daha yeterli olacağı ve onun başarısının üstün makamını tehlikeye sokabileceği korkusu olabilir. Üstlerin bu korkulara kapılmamaları, gözlerini daha üst görevlere çevirmeleri, devredilen görevin kapsamının genişletilerek ast ile üstün arasında görev yönünden farklılık yaratılması, ekip çalışması ortamına gidilmesi ya da asta yeni bir statü verilmesi yetki devrini kolaylaştırabilecektir.

1.6.7. Yönetim Geliştirme İlkesi

Yönetim dinamik bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde kusursuzluk mümkün olmadığından bir yönetici için gelişme daima izlenecek bir hedef olmalıdır. Bunun için ek eğitim ve gelişmeyi teşvik edecek örgüt ikliminin yaratılması örgütsel başarının da anahtarı olur. İKY'nin temel ilkelerinden olan eğitim, gelişimi sağlayacağından kilit bir pozisyonda bulunmaktadır.

1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

“Stratejik” insan kaynakları yönetimini etkili bir şekilde tanımlayabilmek için insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramları arasındaki farklılıkları vurgulamak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde fonksiyonlar

birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; performans değerlendirme sisteminin nasıl daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği tartışılırken bu sistemin personel seçme sistemi ile nasıl bütünleştirilebileceği ya da ilişkisi gibi konular göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde “stratejik yönetim” kavramı önem kazanmıştır (Wright ve McMahan, 1999:51).

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe'den Akt.Ünnü ve Keçecioglu, 2009:1175). Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür (Güçlü, 2003:70-71).

Bu kavramın öneminin fark edilmesiyle beraber insan kaynakları yönetimine ilişkin her bir fonksiyonel alanın işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu noktada “stratejik seçme ve yerleştirme”, “stratejik değerlendirme”, “stratejik ödüller”, “stratejik gelişim” gibi kavramlar gündeme gelmiştir (Fombrun vd., 1984; Galbraith ve Nathanson, 1978, Akt.Ünnü ve Keçecioglu, 2009:1175).

Bu kavramların gelişimi, her bir fonksiyonun örgütsel hedefler ile tutarlılığını vurgulayarak insan kaynakları yönetimi bakış açısını genişletmiştir. Ancak bu anlayış fonksiyonlar arası etkileşimi vurgulamak açısından yetersiz kalmıştır (Wright ve McMahan, 1999:51).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel odak noktalarından biri insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile tamamen bütünleştirilmesidir (Guest, 1989:48). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004:282).

Schuler (1992:18) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin geniş ölçüde bütünleştirme ve uyumlaştırma üzerinde durduğunu vurgulayarak aşağıdaki konulara odaklanmıştır:

1. İnsan kaynakları yönetiminin firmanın stratejik ihtiyaçları ve genel stratejisiyle tamamıyla bütünleştirilmesi,

2. İnsan kaynaklarının hem politikalarla uyumlaştırılması hem de hiyerarşik düzen ile karşılıklı tutarlılığının sağlanması,

3. İnsan kaynakları uygulamalarının günlük çalışmaların bir parçası olarak hat yöneticileri ve çalışanlarca düzeltilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması

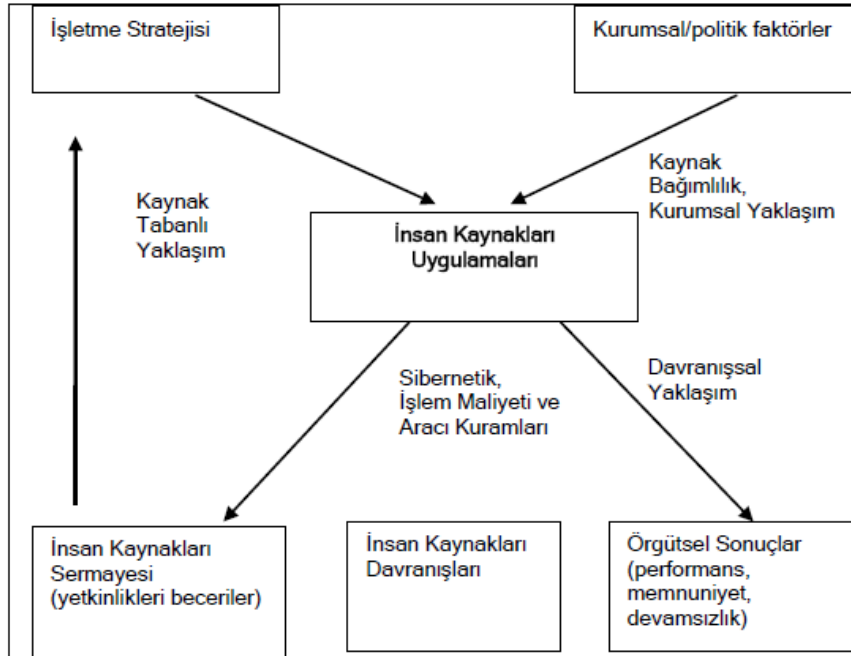
Bütüncül bir perspektif ile yaklaşıldığında stratejik insan kaynakları yönetiminin; politikalar, kültür, yapabilirlikler, yetkinlikler, değer yaratma ve uygulamaları içine alan birbirinden farklı elemanlardan oluştuğu görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimindeki amaç örgütün stratejik ihtiyaçlarıyla birlikte insan kaynaklarından daha etkin yararlanmaktır. Schuler (1992:19) stratejik insan kaynakları yönetiminde 5-P modelini ortaya atmıştır.

Bu modelde stratejik ihtiyaçlarla değişik insan kaynakları faaliyetleri birbiri içerisinde eritilmiştir. Bu açıdan bakıldığında 5-P'nin içerisinde belirtilen çok sayıda faaliyet "stratejik" nitelikte olmaktadır. 5-P modeline dahil edilen unsurlar; İnsan Kaynakları Felsefesi (İş değerleri ve kültürünü tanımlayacak ifadelerle açıklanır), İnsan Kaynakları Politikaları (Paylaşılan değerler olarak ifade edilir), İnsan Kaynakları Programları (İnsan kaynakları stratejileri olarak duyurulur), İnsan Kaynakları Uygulamaları (Liderliğe ilişkin, yönetsel ve operasyonel roller belirlenir) ve İnsan Kaynakları Süreçleri (Diğer faaliyetlerin yapılandırılması ve uygulanmasında yararlanır) olarak Schuler (1992:20) tarafından tanımlanmıştır. Bu modelin en önemli faydası faaliyetlerin birbirleriyle içsel ilişkilerini kapsamasıdır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin bireysel veya grup düzeyinde davranışları nasıl etkilediğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Model strateji-faaliyet ilişkisinde önemli olan kavramların altını çizmesi açısından da faydalıdır. Örgütler değişim hatta dönüşüm çağında stratejik iş ihtiyaçlarını belirlemeli veya yeniden tanımlamalıdır. Bu ihtiyaçlar yönetimin yaşamını sürdürme, büyüme, uyum sağlama ve karlılık için bütünsel planlarını yansıtmalıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin yazın tarandığında Jackson vd. (1989); Brewster (1995, 1999); Delery ve Doty (1996), Martin-Alcazar vd. (2005)"nin kavramı; evrensel perspektif, koşulsal perspektif, yapılandırılmış perspektif ve bağlamsal perspektif olmak üzere dört temel yaklaşım bağlamında açıklamaya çalıştıkları görülmektedir (Martin-Alcazar vd.; 2005. 634). Söz konusu yaklaşımlar stratejik insan

kaynakları kavramına yönelik geliştirilen tüm kuramsal çerçeveleri ve olası yaklaşımları içermektedir.

Şekil 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller



Kaynak: Wright P.M ve McMahan G. C. (1999): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, s. 53 içinde Schuler, R. S., ve S. E. Jackson (Ed.), Strategic Human Resource Management, London: Prentice Hall.

Stratejik insan kaynakları yönetimde üç temel bakış açısı mevcuttur. Bunlardan ilki evrensel bakış açısıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimine evrensel yaklaşım temelde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisine odaklanmaktadır. Bir diğer bakış açısı ise koşulsallık bakış açısıdır. Bu anlayışa göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki durağan kabul edilen ilişki artık koşulsal değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Son olarak ise yapılandırıcı bakış açısı söz konusudur. Bu bakış açısına göre insan kaynakları fonksiyonu çok boyutlu bir sistem olarak ele alınmakta ve bünyesindeki elemanlar farklı şekillerde birleştirilerek sonsuz sayıda farklı konfigürasyonlar elde edilebilmektedir (Ünne ve Keçecioğlu, 2009:1176-1178).

BÖLÜM 2: BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

20.Yüzyıl boyunca hakim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır (Ömürgönülşen, 1997:517). Bu basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve vatandaş-devlet ilişkisinde önemli bir anlayış değişimini ifade etmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı teori ve pratikte gözden düşükçe yeni kamu yönetimi, kamu sektöründe yeni bir paradigma olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu aynı zamanda yeni bir yapılanmaya ifade ederken “kötü bürokrasi yerine iyi bürokrasiye” kaymayı amaçlamaktadır (Frederickson, 1996:265).

Ayrıca küreselleşme süreciyle artan uluslararası rekabet ve yaşanan siyasal gelişmeler de devletin rolünün yeniden düşünülmesine neden olmuştur. Küreselleşme, etkileşim sürecine giren her ülkede devletin yeniden yapılandırılıp, uluslararası alanda diğer ülkelerle rekabet edebilir seviyeye gelmesi konusunda ülkeleri yönetim reformu yapmaya zorlamaktadır (Saygılıoğlu, Arı, 2000:27-30). Kamu sektöründe geleneksel personel yönetimi anlayışı da bu değişimlerden etkilenmiş, bu değişimlerle birlikte İKY kullanılmaya başlanmıştır.

Çalışmanın bu bölümde geleneksel kamu yönetimi ile yeni kamu yönetimi anlayışları ele alınmış ve yeni kamu yönetimi anlayışının İKY'ye getirdiği değişimler belediyeler bağlamında değerlendirilmiştir.

2.1. Geleneksel Kamu Yönetiminde Yeni Kamu Yönetimine Değişimler

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 19. yüzyılın ikinci yarısından başlayarak 20. yüzyılın son çeyreğine kadar geçerli olan paradigmanın adı olarak kabul edilmektedir. Geleneksel kamu yönetiminin entelektüel temelleri, büyük ölçüde Woodrow Wilson, Max Weber ve Fredrick Taylor'un düşüncelerine dayanır. Wilson 19. yüzyılın son çeyreğinde yazdığı makalesinde kamu yönetimini, Siyaset Bilimi'nden bağımsız bir disiplin haline getirmek için “siyaset/yönetim ayrılığı” ilkesini savunmuştur (Lynn, 2001:145).

Max Weber’de, formüle ettiği “ideal tip bürokrasi” modelinin, en rasyonel ve en etkili bir örgütlenme biçimi olduğuna ilişkin görüşünü geliştirmiştir (Weber, 2005). Wilson ve Weber’in görüş ve düşünceleri, siyasetin alanıyla kamu görevlilerinin alanlarının farklı olduğu, siyasetçilerin kamu politikalarına ilişkin temel kararların verilmesi, kamu görevlilerinin de bunları uzmanlık ve teknik bilgilerine göre en etkin ve tarafsız olarak uygulayacakları esasına dayanır. 20. yüzyılın başlarında F. Taylor’ın “bilimsel yönetim” olarak adlandırılan yaklaşımı da bilimsel yöntemler kullanılmak suretiyle her iş için en iyi tek bir yöntemin bulunabileceğini vurgulamış ve geleneksel kamu yönetimi anlayışının gelişmesini etkilemiştir (Eryılmaz, 2010:16).

Geleneksel yönetim anlayışı yönetim literatüründe, kamu yönetiminin yapısında ve işleyişinde yakın zamanlara kadar egemenliğini korumuştur. Bu anlayış hangi temel ilke ve düşüncelere dayanmaktaydı? Eryılmaz’a (2010:16) göre bu ilke ve düşünceleri dört grupta toplamak mümkündür. Birinci ilke, kamu yönetiminin yapısıyla ilgilidir. Geleneksel kamu yönetimi, büyük ölçüde Alman sosyolog Max Weber’in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmişti. Bu model ayrıntılı kurallara ve biçimselliğe dayalı, gayrişahsi, katı hiyerarşi, kariyeri esas alan ve büyük ölçüde merkeziyetçi nitelikler taşımaktaydı. Bu ilkelerin kamu yönetiminde, tarafsızlığı, verimliliği ve etkinliği sağlayacağı varsayılmıştı. Kamu sektörü, uzun süre bu ilkelerin etkisi altında kaldı ve bunlara katı şekilde bağlılık, örgütleri işletmenin en iyi yolu olarak görüldü.

İkincisi, devletin kamusal mal ve hizmetlerin dağıtımında, kendi örgütleri (bürokrasi) vasıtasıyla doğrudan görev alması düşüncesiydi. Devlet, refah devletinin ya da başka düşüncelerin etkisiyle bu alandaki rolünü artırdı, büyüdü (leviathan), bir çok mal ve hizmetin üreticisi olarak ekonomide önemli bir ağırlık kazandı. Doğrudan mal ve hizmet üretimi ve bunların dağıtımını konusunda standart prosedürler belirledi. Kamu görevlilerinin faaliyetlerini ayrıntılı düzenlemelere tabi kılındı. Kural ve prosedürlere aşırı bağımlılık ortaya çıktı. Yönetim, toplum ve bireylere hizmet etmek yerine, kuralları ve normları amaçlara bakılmaksızın katı bir şekilde uygulamayı bir yöntem haline getirdi (Eryılmaz, 2010:16-17).

Üçüncü ilke, siyasi ve idari konuların birbirinden ayrılabilmesi görüşüydü. İdarenin ya da kamu yönetiminin görevi, talimatları ve kuralları uygulamaktan ibarettir. Siyaset ya

da stratejileri belirleme yetkisi, siyasi liderliğe aittir. Siyasiler kamusal alanda yapılacak olanları belirler, kamu yöneticileri de bunları uygular. Kamu yönetimine, siyasi kurumlara ve yöneticilere kesin itaat görevi verilmiştir. Böylece kamu yönetimi, denetim altına alınmış ve sorumluluğu da temin edilmiş olacaktır. Kamu kurumlarının denetimi, merkezi yönetimle hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla ayrıntılı şekilde yapılmaktadır. Bu denetimde, kurumların misyonları, performans planları ve maliyetleri ikinci planda kalmakta, piyasa mekanizması dikkate alınmamaktadır. Denetimde esas olan, yasal ve finansal ilkelere uyulup uyulmadığının kontrol edilmesidir. Bu denetim biçimi, kamu bürokrasinin yine kendi içindeki bürokratik organlarca yürütülmesi esasına dayanmaktadır. Hizmetlerde “nitelik”ten çok “nicelik” önem taşımaktaydı. Siyaset ve yönetimin birbirinden ayrılabilceği ya da ayrılması gerektiği görüşü başlangıç itibariyle, Woodrow Wilson’ın 1887’de yayınlanan “The Study of Administration”(yönetimin incelenmesi) adlı makaleye dayanır.

Dördüncü ilke, kamu yönetimi, yönetimin özel bir biçimidir. Özel sektörün yönetiminden oldukça farklıdır. Böyle olunca kamu yönetiminin, profesyonel bir bürokrasi ve çalışanların hayat boyu istihdamına göre düzenlenmesi gerekiyordu. Bu yönetim aygıtı, her siyasi iktidara eşit olarak hizmet etmek gibi bir siyasi tarafsızlığa sahip olmaktadır. Bu anlayışa göre biçimlenen kamu yönetimi, “toplum”a karşı doğrudan sorumluluğu ya da “piyasa”ya karşı duyarlılığı (yok ya da zayıf) olmayan, daha çok siyasilerin ve bürokratların talimatlarına göre işleyen bir nitelik göstermiştir. Geleneksel kamu yönetimi, uygulamada bürokratik ve siyasal yönetim biçimine dönüşmüştür.

Ancak geleneksel kamu yönetimini, 20. yüzyılın başlarından itibaren ihtiyaçları karşılayamadığı görülür. Bu durum yeni arayışlara neden olur. Bu arayışa neden olan temel eksiklikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

a) Üç açık (Bkz.Kettl, 1998): Kamu yönetiminde reform arayışlarına yol açan nedenlerin derecesi her ülkede farklı olmakla birlikte temelde benzer koşullar sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilk üçü bazen kısaca üç açık (three deficits) diye ifade edilen olgudur. İlk açık bütçe açığıdır. İkinci açık güven açığıdır (trust deficit). Üçüncü açık ise performans açığıdır (performance deficit). Bu açıkların ortaya çıkma süreci ve nedenleri birbiri ile yakından ilgilidir.

b) Kriz: Yukarıda değinilen açıkların derinleşmesi ve giderek büyümesi bir krize ya da kriz havasına yol açmaktadır. Genel olarak mali, ekonomik ya da performansa dayalı bir kriz havasının duyumsandığı ortamlarda reform daha kolay uygulamaya konulmaktadır. Çeşitli ülkeler kriz ortamını kamu yönetimi reformunun başlangıcı için bir fırsat olarak değerlendirmişlerdir (Bkz. OECD, 1995).

c) Beklentilerin Artması: Kamu yönetimi reformuna yol açan önemli nedenlerden birisi de kamu hizmetlerinden yararlananlar ve vergiler yoluyla hizmetin finansmanını sağlayanlar olarak vatandaşların, kamudan beklentilerinin artmasıdır. Vergi ödeyiciler olarak vatandaşlar daha kaliteli mal ve hizmet sunumu talep etmekte, ödediği vergilerin karşılığını görmek istemektedirler. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler sonucu özel sektörde mal ve hizmet üretimi ve sunumunda önemli değişimler olmuş ve müşteri tatminini merkez alan uygulamalar yaygınlık ve başarı kazanmıştır. Vatandaşlar doğal olarak kamu kesiminden de benzer taleplerde bulunmuşlardır. Bu taleplerin istenen düzeyde karşılanamaması, kamu yönetiminde reform arayışlarının kamuoyu tarafından genel bir destek görmesine yol açmıştır. Vatandaşların eğitim düzeyinin ve başka uygulamalara ilişkin bilgilerinin daha fazla olması da beklentilerin yükselmesinde etkili olmuştur (Bkz. OECD, 1996).

d) Uluslararası Gelişmeler: Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler ve küreselleşme olgusu da kamu yönetiminde yeni arayışları destekler niteliktedir. Küreselleşme ile birlikte kamu yönetimi sisteminin, ulusal boyutun ötesinde uluslararası düzlemde etki ve tepkide bulunabilecek kararlar ve uygulamalar içinde olması gerekmektedir. Dünya ekonomi politığının iki kutupluluktan tek kutupluluğa dönüşmesiyle birlikte, bir bakıma daha önce büyük ölçüde ulusal düzlemle sınırlı kalan kamu politikaları, uluslararası arenadan daha fazla etkilenir hale gelmiştir. Yaşanan değişimin hızı da kamu yönetiminin bu değişime hızla cevap vermesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu zorlamalar kamu yönetiminin kapasite ve yetenek olarak bu değişime hazırlıksız yakalanmasının etkisiyle yeni arayışların ortaya çıkmasında ve bunun yönünün saptanmasında etkili olmuştur.

e) Sosyal Göstergelerdeki Değişmeler: Özellikle kalkınmış ülkelerin sosyal göstergelerinde meydana gelen değişim reform arayışlarının başka bir nedenidir. Nüfus artışının durması, üretken nüfusla yaşlı nüfus arasında dengenin bozulması ve bunun

sonucu olarak sosyal güvenlik harcamalarında ortaya çıkan artış ve bunun gelecekte yol açacağı sorunlar, kamu kesiminin sorgulanması sonucunu doğurmuştur.

f) Kuramsal alanda yaşanan gelişmeler: Kuramsal ve akademik alanda yaşanan gelişmeler ve yapılan çalışmalar da yeni arayışlara katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Örneğin, ABD’de *David Osborne ve Ted Gaebler* tarafından yazılan *Reinventing Government* isimli kitap, ABD’nin kamu yönetimi reformu çalışmalarında çok etkili olmuştur. Mikroekonomi alanında ortaya çıkan asıl-vekil teorisi(principle-agent theory), kurumsal ekonomi, kamu tercihleri teorisi (public choice theory), motivasyon teorisi gibi konularda yaşanan gelişmeler mevcut anlayışta değişikliklerin kuramsal temelini oluşturmaktadır. Kamu yönetiminde de Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) Yaklaşımı ortaya atılmıştır. İdare (administration) yerine yönetim (management) kavramını kullanan bu yaklaşım, özü itibariyle işletme yönetiminde kullanılan kavram ve yöntemleri kamu yönetiminde de uygulamaya yöneliktir.

g) Ürün Farklılaştırma İhtiyacı: Vatandaşların beklentisi ve kamu hizmeti kavramının nasıl yorumlandığına işaret eden bir başka nedenin de “herkese aynı gömlek” (one size fits all) yaklaşımının artık geçerliliğini yitirmiş olmasıdır. Bilindiği gibi “geleneksel bürokratik anlayışın en önemli özelliklerinden ve bir bakıma üstünlüklerinden birisi de herkese aynı mesafede durarak eşitlik ilkesi gereği tüm yurttaşlara aynı hizmeti aynı biçimde sunmasıdır.” Oysa değişen ve çeşitlenen yurttaş tercihleri, kamuyu farklı kişi ya da gruplara farklı nitelikte hizmet sunmaya zorlamaktadır. Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler de bu tür bir farklılaştırmaya imkan vermektedir. Özel sektörün bu alanda önemli gelişmeler sağlaması kamu yönetiminin de bu tür taleplere cevap vermesi ihtiyacını doğurmuştur.

h) Deneyim: Başarılı reform uygulaması görülen ülkelerin çoğunda daha önce, başarısızlıkla sonuçlanan benzer girişimler olmuştur. Bu başarısız deneyimler, edinilen dersler yoluyla reform çabalarına önemli katkılarda bulunmaktadır. Başarısızlıkların nedeni olarak en fazla dile getirilen olguların, reformun amacının net olarak belli olmaması ve/veya kamuoyuna anlatılamaması, gerekli ön hazırlıklar yapılmadan aceleye getirilmiş bir şekilde çalışmalara girişilmesi, yeterince şeffaf bir tutum sergilenmemesi ve paydaşların sürece dahil edilmemesi nedeniyle reformun görünen

hedefleri dışında gizli bir politik hedefinin olduğu kuşkularının yaygınlık kazanması gibi nedenler sayılabilir.

2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İK'ye Etkisi

İKY'ye doğru evrilen süreçte belirleyici olgu, insan kaynağına eskiye kıyasla daha önem verilmeye başlanmasıdır. Bu anlayış hem özel sektörde hem de kamu sektöründe aynı paralelde gelişmiştir ki zamanlar her iki kesim için de İK'nın kullanımı stratejik bir fonksiyon olarak anlaşılmış, sahip olunan insan kaynağı da stratejik bir unsur olarak önem kazanmıştır. Bu durum geçmişte sermaye ve hammadde gibi diğer ekonomik kaynaklara verilen önemin insan kaynaklarının da verilmesi hem de daha ciddi bir biçimde yapılması gereğini ortaya koymuştur (Yüksel, 2000:9).

Bu süreçle birlikte örgüt yapılanmaları içinde artık insan ögesi bir maliyet unsuru ya da bir nesne olarak değil, örgütü oluşturan en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Eski model, işgörenleri, örgütün mekanik bir parçası olarak görmekteydi ve işgörenlerin her türlü davranışının önceden belirlenmiş kurallara bağlı olarak gerçekleşebileceğini varsayıyordu (Cole'den akt. Özdemir, 2008:180; Yüksel ve Aykaç, 2003:349). Bu aynı zamanda örgütün başarısının rasyonel hedeflerle planlanabileceği varsayımı üzerine kuruluydu; ancak bahsi geçen değişimler bu anlayışın eksiklikleri olabileceğini göstermiş ve daha insan merkezli bir yaklaşımın geliştirilmesi için yeni çabaları ortaya çıkarmıştır.

Kamu personel yönetimi için de aynı durumu iddia etmek mümkündür. Özellikle bu değişimle birlikte kamu sektörü de Taylorist bakış açısını geride bırakmış ve insan unsurunu örgütün öznesi konumuna yükseltmiştir. İnsan unsurunun ön plana çıkması kamu personel sisteminde de yeni yaklaşımları gerekli kılmıştır. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişlemesiyle de İKY anlayışına doğru hızlı bir evrim yaşanmaya başlamıştır. İKY sözcüğü ile örgütün dar kapsamlı insan gücü anlayışını aşarak daha kapsamlı ve bütünlükçü bir paradigmaya dönüşümü ifade edilmektedir (Açıkalın, 1996:8-9).

Böylece yeni kamu yönetimi anlayışı ile merkezîyetçilikten uzaklaşma ve hiyerarşinin azaltılması yönündeki çabalar, örgütlerde çalışanları güçlendirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel hiyerarşik, kural temelli ve esnek olamayan yapılara olan inancın

yitirilmesi ile birlikte kullanılmaya başlanan personel güçlendirme kavramı çalışanların gücünü tanıma ve örgütün daha iyi çalışması için bu gücü açığa çıkarma anlamına gelmektedir. Bu bağlamda ise insan kaynakları yönetiminin artan önemi kamu sektörünün yeniden yapılanmasında merkezi bir rol üstlenmiştir(Canman, 1995:55). Bütün bu durumlar birlikte düşünüldüğünde kamu personel yönetimi değişimlerinin iki şekilde özetlediği görülmektedir:

Bunlardan ilki, misyona dayalı kamu yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıdır. Misyona dayalı kamu yönetimi ile kastedilen, kurumun amacı üzerine odaklanması, hedeflerin beklenen cevap verebilecek şekilde belirlenmesi ve kamunun temel amaçlarına dönmesidir. İşte bu noktada hedefleri gerçekleştirecek personelin yönetimi, organizasyonu işe alımı ve performans ölçümü konusunda, İK olgusu önem kazanmaktadır (Bkz. Dunsire'den Akt. Özdemir, 2008:181).

İkincisi ise sonuç odaklılık kavramıyla ifade edilmektedir. Misyona odaklı yönetimin devamı olarak nitelendirilebilecek bu anlayış, geleneksel yönetim modelinin sonuçlarından çok yöntemlere odaklanması konusunda eleştirilere cevaben ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim modelinde, çalışanlar verilen emirlere ve mevzuata uymakla yükümlülüklerini yerine getirmiş olmakta ve yapılan işlerin sonuçlarından kendilerini sorumlu tutmamaktaydılar. Sorumluluk üstlenme sonraki süreçte ise yeni İKY anlayışında ön plana çıkmaya başlamıştır (Bkz. Al, 2002:113). Bu anlayış içerisinde ortaya çıkan sorunlar için en iyi çözüm yolu, yeni düzenlemelerin yapılması ve yürürlüğe konmasıydı. Kural yönelimli anlayışın ortaya çıkardığı bu sorunların giderilmesi için günümüz örgütlenmelerinde kurallara vurgu azaltılmakta ve sonuçlar ön plana çıkarılmaktadır.

2.3. Belediyeler ve Yapısal Özellikleri

5393 Sayılı Belediye Kanununa göre belediye “belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi”dir (Madde 3/a) şeklinde tanımlanmıştır.

Kökü itibariyle Arapça olan belediye sözcüğü, bir insan topluluğunun yerleşmek amacıyla oturduğu yer anlamına gelen “belde”den türemiş bir sözcüktür, dolayısıyla belediye, beldeye ilişkin kuruluş ve yönetim anlamındadır.

Belediye idareleri belli bir beldede yerleşmiş toplumun güncel yaşantısını derin bir şekilde etkileyen sağlık, temizlik, eğlenme, dinlenme, kültür, çevre koruması vb. alanlardaki ihtiyaçlarını karşılamak görevini üstlenmişlerdir. Belediyelerin halka çok yakın kuruluşlar olarak nitelendirilmelerinin sebebi budur. Düşünüldüğünde gerçekten sınırları içindeki toplumun sözü geçen hususlardaki ortak kıvancı ya da tasası, büyük ölçüde o beldedeki belediye idaresinin üstlendiği hizmetleri yeterince yerine getirebilmesindeki başarısına bağlıdır (Nadaroğlu, 2001:195).

5393 sayılı Belediye Kanunu’nda ise madde 4’te belediyelerin kuruluşu belirlenmiştir. Nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. İşlem dosyası Vali’nin görüşüyle birlikte İçişleri Bakanlığı’na gönderilir. Danıştay’ın görüşü alınarak müşterek kararname ile o yerde belediye kurulur. Yeni iskan nedeniyle oluşturulan, nüfusu 5.000 ve üzerinde olan herhangi bir yerleşim yerinde, İçişleri Bakanlığı’nın önerisi üzerine müşterek kararnameyle belediye kurulabilir.

2.4. Belediyelerde Personel Seçimi ve İstihdam Türleri

Türkiye’de belediyeleşme, 1950 yılından bu yana hızlanmış bir süreçtir. Cumhuriyet’in kuruluşundan 1950 yılına kadar yılda ortalama 8 belediye kurulmuşken, bu tarihten günümüze dek yılda ortalama 57 yeni belediye kurulmuştur. Hem belediye sayısının artması hem de köyden kente göç süreci, ülke genelinde belediyeli nüfusun hızla artmasına neden olmuştur. 1950 yılında ülke nüfusunun yalnızca %28’i belediye sınırları içinde yaşarken, bu oran 1997 yılında %77’ye yükselmiştir. Belediyelerden hizmet almayı bekleyen nüfusun böyle bir hızla genişlemesine karşılık, belediyelerde istihdam oldukça düşük bir artış hızına sahip olmuştur.

Tablo 4: 1991-1998 Arası Belediye Personel Gelişim Süreçleri

	Memur		Sözleşmeli		İşçi		Geçici İşçi		Toplam
1991	69.438	%34	1.421	0,7	74.272	%36	60.040	%29	205.171
1993	92.524	%39	1.195	0,5	97.531	%41	68.558	%29	236.712
1995	90.250	%37	834	0,3	93.098	%38	61.481	%25	245.663
1998	90.088	%36	942	0,3	72.307	%29	89.922	%35	253.259

Kaynak: TODAİE, Belediye Personel Sistemi, 2001, s.24

1995 yılı verilerine göre, genel yönetim tüm istihdam türlerinde toplam 2.320.633 kamu görevlisi istihdam ederken, belediyelerde toplam çalışan sayısı 224.010'dur. Belediyeler, kamu sektörü istihdamının %9.65'i büyüklüğünde işgücü ile hizmet vermektedir. Bu oranın, zaman zaman daha düşük gerçekleşmekle birlikte, Cumhuriyet dönemi boyunca genel olarak korunduğu söylenebilir. Personel sayısının Cumhuriyet boyunca sergilediği özellikler, görece sağlıklı bir şekilde, ancak memurlar ile sınırlı olarak izlenebilmektedir. Memurluk statüsü bakımından değerlendirildiğinde, belediye memurluğunun ülke genelinde memurluk sisteminin %7'si büyüklüğünde olduğu görülmektedir.

Tablo 5: 2010 Yılı İtibariyle Belediyelerde Mevcut Personel Durumu

	Belediyelere bağlı idareler personel durumu		Belediyeler personel durumu		İl özel idaresi personel durumu		Mahalli idare birlikleri personel durumu		Genel toplam	
	Norm Kadro Sayısı	Mevcut Personel Sayısı	Norm Kadro Sayısı	Mevcut Personel Sayısı	Norm Kadro Sayısı	Mevcut Personel Sayısı	Norm Kadro Sayısı	Mevcut Personel Sayısı	Norm kadro sayısı (memur +sözleşmeli personel+sürekli işçi+ geçici işçi)	Mevcut personel sayısı (memur +sözleşmeli personel+sürekli işçi+ geçici işçi)
Yönetici Kadroları	2.966	1.665	16.212	6.112	2.299	1.236	445	126		
İdari Personel	4.305	2.996	52.386	24.513	5.617	2.447	1.034	140		
Teknik Personel	1.805	942	32.563	10.734	4.311	2.672	859	115		
Sağlık Personeli	190	46	8.146	2.082	915	39	218	2		
Yardımcı Hizmet Personeli	3	42	8.362	3.857	1.626	743	256	30		
Zabıta Personeli	0	0	30.208	9.723	0	0	13	0		
İtfaiye Personeli	0	0	30.208	9.723	0	0	46	17		
Diğer Kadro Personeli	5.680	4.268	19.075	6.066	1.701	380	322	99		
Toplam Memur Sayısı	14.949	9.929	200.200	78.406	16.469	7.517	3.193	529	370.744	301.500
Sözleşmeli Personel	7.571	11.738	1.900	9.805	106	1.770	75	162		
Sürekli İşçi	3.865	8.902	103.772	131.522	8.621	28.032	2.073	2.870		
Geçici İşçi	0	254	7.743	8.335	20	220	187	1.509		

Kaynak: İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, www.mahalli-idareler.gov.tr

2009 yılı mahalli idareler genel faaliyet raporuna göre ise günümüzde belediyelerin mevcut durumunu sayısal olarak ifade etmek gerekirse şu sonuçlar çıkmaktadır.

Mahalli İdareler Genel Müdürlüğünün 2010 yılı verilerine göre Türkiye’de 81 il özel idaresi, 2.949 belediye, 34.404 köy bulunmaktadır. 2.949 belediyenin 16’sı büyükşehir belediyesi, 65’i il belediyesi, 143’ü büyükşehir ilçe belediyesi, 749’u ilçe belediyesi (büyükşehir belediyesi sınırları dışında kalan ilçeler) ve 1.976’si ise belde belediyesidir.

Tablo 6: Türleri İtibariyle Mahalli İdarelerin Sayısı

Türü	İl Özel İdaresi	Belediye	Köy	Toplam
Sayısı	81	2.949	34.404	37.434

Kaynak Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak 2009 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu’ndan Alınmıştır, 2010, s.3.:

Tablo 7: Belediyelerin Türlerine Göre Dağılımı

Türü	Büyükşehir Belediyesi	Büyükşehir İlçe Belediyesi	İl Belediyesi	İlçe Belediyesi	Belde Belediyesi	Toplam
Sayısı	16	143	65	749	1.976	2.949

Kaynak: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak 2009 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu’ndan Alınmıştır, 2010, s.4.

Türlerine ve nüfus aralıklarına göre belediyelerin dağılımı ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 8: Türlerine ve Nüfus Aralıklarına Göre Belediyelerin Dağılımı

Nüfus Aralığı	Büyükşehir	İl	Büyükşehir/İlçe	İlçe	Belde	Toplam
0-1999				52	873	925
2000-4999				218	915	1133
5000-9999			5	177	145	327
10000-24999		2	11	175	39	227
25000-49999		6	19	61	3	89
50000-99999		23	17	55	1	96
100000-249999		24	32	11		67
250000-499999	1	10	43			54
500000-999999	7		16			23
1000000 -	8					8
Toplam	16	65	143	749	1976	2949

Kaynak: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak 2009 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu’ndan Alınmıştır, 2010, s.4.

Nüfusu 2.000'in altında 925, 5.000'in altında 2058, 10.000'in altında 2385, belediye bulunmaktadır. Nüfusu 10.000'in altındaki belediyelerin toplam belediye sayısına oranı % 80,87'dir. Nüfusu 100.000'in üzerinde 152 belediye bulunmaktadır. Ülkemizdeki nüfusun % 83,08'i belediye sınırları içerisinde, % 16,92'si belediye sınırları dışında yaşamaktadır. Belediye sınırları içerisinde yaşayanların % 54,91'i büyükşehir belediyesi, % 45,09'u ise diğer belediye sınırları içerisinde bulunmaktadır (2009 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, s.5, <http://www.mahalli-idareler.gov.tr>).

Görüldüğü üzere belediyeleşme Türkiye'nin bir gerçeği olduğu için personel yapısının ve idari mekanizmasının da bu anlamda çözümlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çözümlenme ise Türkiye'deki kamu personel rejiminin temel nitelikleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Bilindiği gibi kamu kesiminde uygulanan personel rejimi ülkeden ülkeye göre değişiklik göstermektedir. Bunu temelinde ülkenin kendine özgü şartlarının yanında, kariyer düşüncesi yatmaktadır. Kariyer düşüncesinin uygulanış biçimine göre de personel sistemleri temelde iki kısma ayrılmaktadır: "rütbe(Kariyer) sistemi" ve "kadro sistemi."

Türkiye'de uygulanan personel sisteminde rütbe sisteminde kariyerin anlamı "memurluğun meslek haline getirilmesi"dir. Burada işten çok kişi önemlidir. Genç yaşta kamu hizmetine giren kişi, kıdem, eğitim düzeyine ve genel yeteneklerine göre bir "rütbe" kazanır. Hizmete giriş düzeyini kişinin öğrenim düzeyi yani diploması belirler. Uzmanlık eğitiminden çok genel eğitimin önem kazandığı sistemde, genellikle işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin hizmet içinde kazanılacağı varsayılmıştır. Yükselmelerde kıdem en belirleyici ölçüdür. Ücret, performans ve başarıdan çok diploma ve kıdeme göre belirlenmektedir. Aynı işi yaptıkları halde, öğrenim düzeyi ve kıdemi farklı olanlar farklı ücret alabilirler. Personelin rütbesiyle (unvanı ve kadro derecesi) üstlendiği görev arasında (fiil çalışma unvanı) doğrudan bir ilişki yoktur; yani kişi, aynı rütbede çok değişik görevleri yerine getirmeye yeterli sayılmaktadır. Sistemin dayandığı anlayışa göre örgüt, öz olarak insanlardan oluşur. Örgütün yapısı, örgüte verilen görevlere ve bireylerin yeteneklerine göre biçimlenir. Görevle görevi yerine getirecek kişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Görevi kişiden ayrı düşünmek ve önceden ayrıntılı olarak saptamak olanaksızdır (Eken, Şen, 2005:111).

Kadro sisteminde ise görevle onu yerine getirecek kişi birbirinden ayrılabilir. Kadro ya da pozisyon, kişiden bağımsız soyut bir tanımlamadır. Örgütler, belli ödev, yetki ve sorumlulukların önceden tanımlandığı kadro/pozisyonlardan meydana gelmektedir. İşler-görevler arasında güçlük ve sorumluluk itibariyle var olan ayrılıklar (farklılıklar) gerçeğe yakın biçimde belirlenebilir. Özel ve kamu kesimi arasında geçişlere imkan veren sistemde, işe göre eleman alınır. Belli bir kadroya atanabilmek için, o kadro için belirlenmiş iş gereklerine uygun bir uzmanlık eğitimine, özel bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmak gereklidir. Yükselmelerde başarı ve performans en önemli ölçüttür. Benzer veya aynı işi yapanlar aynı ücreti alırlar, yani “eşit işe eşit ücret” ilkesi egemendir. Kadro sisteminde istihdam gerçek ihtiyaçlara dayanmaktadır. Yapılacak işler/görevler ayrıntılı olarak tanımlandığından, örgüt içerisinde hangi birime, hangi niteliklerde ve sayıda eleman alınacağı önceden belirlenmektedir. İş analiz sisteminin yokluğu ise işlerin etkili ve verimli bir şekilde sonuçlandırılmasını engellemektedir (Eken, Şen, 2005:111).

Türkiye’de “zat işleri”, “özlük işleri”, “personel yönetimi” gibi isimler altında bir evrim süreci yaşayan “örgütün insan unsuru” bugün hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yaygın biçimde “İKY” biçiminde kullanılmaya başlanmıştır. Bu değişim salt biçimsel bir değişim değildir (Öztekin, 2008:17). Kuşkusuz bu tercihte İKY’nin yeni ve moda bir terim olmasının yanında kamu personel yönetiminin hızlı bir değişim süreci içinde olmasının ve geleneksel kamu personel yönetimi anlayışının aşılarak çağdaş bir personel ya da İnsan kaynağı yönetimine dönüşmesinin de büyük payı bulunmaktadır. Nitekim 2003 tarihinde hükümetin üzerinde uzun süre çalıştığı “Kamu Yönetimi Reformunda” kamu personel rejimi ile ilgili olarak da önemli bir değişim; “insan kaynakları yönetimi” kavramının tasarıda resmen yer almasıdır (Bkz. Öner, 2006).

Yeni kamu yönetiminin profesyonelleşme çabası ve çalışmanın en etkili biçimde değerlendirilmesi düşüncesi bu şekilde reformist hareketlere sebep olmuştur.

2.4.1. Hizmete Giriş

Kamu Yönetimi’nde kamu personelinin işe (göreve) alınması hususunda üç uygulama biçimi söz konusudur. Merkezi sistem, yerel sistem ve karma sistem olarak adlandırılan bu sistemler şu şekilde belirlenmektedir (Öztekin, 2008:25).

2.4.1.1. Merkezi Personel Sistemi

Merkezi Personel sisteminde aslolan tek bir merkezi kuruluşun yani Devlet Personel Başkanlığı'nın etkinliği söz konusudur. Memurluk ya da benzeri sınavları sözlü/yazılı sınavlar şeklinde yapar. Tüm kamu kurum ve kuruluşları, yılın belirli aylarına kadar ihtiyaç duydukları kamu personelini ya da statüsünü (işçi, memur, sözleşmeli, geçici işçi) mesleklerini ve tüm özelliklerini (mühendis, doktor, yönetici, temizlikçi, garson, öğretmen, kaymakam...vb) bu iş için kurulmuş merkezi kuruluşa bildirir. Bu kuruluş da tüm kamu ve kuruluşlarından gelen istekleri birleştirerek, yazılı, sözlü, yarışma ve yeterlilik sınavları yaparak kazananları ilgili kuruluşlara bildirir. Bu sınavlar ÖYSM tarafından yapılan sınavlarla uygulanır (Tortop, 2007:130). Bu sınavların genel niteliklerini ise şu şekilde betimlemek mümkündür.

Kamu kurum ve kuruluşlarına eleman almada temelde merkezi ve kurumsal olmak üzere iki farklı sınav uygulanmaktadır (Tutum, 1979:105–106; Canman, 2000: 87–88). Türkiye'de 1999 yılına kadar kurumsal sınav sistemi uygulanmaktaydı. Bu kapsamda belediyeler de seçme ve sınav işlemlerini kendileri yürütmekteydiler. “İlk Defa Kamu Hizmeti ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar İçin Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği”ne 02.02.1999 tarihinde Bakanlar Kurulu Kararı ile eklenen ve daha sonra 11.10.1999 tarihin de yine Bakanlar Kurulu Kararı ile değiştirilen madde ile merkezi sınav uygulamasına geçilmiştir. İlk kez yapılan merkezi sınav sonucunda belediyelere ve il özel idarelere 3096 adet personel yerleştirilmiştir (DPB, 2005:40).

18.03.2002 tarihinde 2002/3975 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yukarıda sözü edilen yönetmelik kaldırılarak, yerine “Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik” yürürlüğe konulmuştur. Bu yönetmelikle, “kamu personel seçme sınavı (KPSS)” adıyla tek bir sınav uygulaması başlamıştır. Yönetmeliğe göre KPSS, ÖSYM tarafından yapılır. Başvuruların alınması, sınavın uygulanması ve değerlendirilmesi, adayların yerleştirilmesi işlemleri ÖSYM tarafından gerçekleştirilir (Eken, Şen, 2005:115-116).

Merkezi personel alma sisteminin en büyük yararı liyakat sistemine en yakın sistem olmasıdır. Bu sistem siyasi baskılardan ve etkilerden uzaktır. Merkezi sistemin bir başka yararı, personel alma ile görevlendirilen kamu kuruluşu, bu konularda yetişmiş gerekli

ve yeterli uzmanları sürekli çalıştıracığından nitelikli personelin seçilmesi sağlanabilir. Kuşkusuz bu durumlar merkezi personel alma sisteminin olumlu taraflarıdır. Aynı sistemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Buna göre yerel yönetimlerin ya da ülkenin çok uzak yerleşim yerlerindeki kamu görevlilerin alınması çok gecikecektir. Merkezi sistem uygulayan kuruluş ne kadar uzman çalıştırırsa çalıştırsın, her kuruluşun ihtiyacı olan her düzeydeki personeli sağlıklı olarak belirlemesi pek kolay değildir (Öztekin, 2008:26).

2.4.1.2. Bölgesel ya da Yerel Personel Sistemi

Her kurum kendi personelini kendisi seçmek ister. Her kurum bu anlamda kendi oluşturdukları personel alım süreçlerine sahiptir. Bu sistemin en önemli yararı, her kuruluşun ve birimin kendisi için en uygun kişiyi belirleyebilmesi ve seçebilmesidir. Personel alım süreci hızlı işlediğinden gecikmelerin yaşanması önlenmektedir. Bu sistemin en önemli sakıncası ise liyakat sisteminin uygulanmasının güç olmasıdır. Özellikle siyasi baskıların yaygın olması bu sistemin bir dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde tanıdık sisteminin etkili olması da önemli bir eksikliklerdir. Yerel personel sisteminin bir diğer eksikliği ise gelişmemiş yerler de bulunan personel sıkıntısıdır (Öztekin, 2007:27). Belediyeler bu sistemin uygulandığı en önemli birimlerdir.

Belediyeler, merkezi yönetimden farklı olarak yerel düzeyde örgütlenmiş kurumlardır. Belediyelerde, merkezi yönetim kuruluşlarında olduğu gibi yer değiştirme uygulaması bulunmamaktadır. Göreve yeni atanan bir personel, kendi isteğiyle başka bir kuruma geçmek istemez ise emekli oluncaya kadar aynı belediyede çalışabilmektedir. Bu nedenle belediyelerde çoğunlukla o yörede doğup büyüyen, aile ve akrabalık ilişkileri nedeniyle o beldeyi tanıyan ve sorunlarını bilen kişilerle çalışmayı tercih etmektedir. İşsizlik, akraba ve eş-dost ilişkileri, siyasal kayırmacılık gibi etkenler de yerel yöneticilerin tercihlerini etkilemektedir (bkz. Tamer, 2007:32).

Bu baskının önüne geçmek için siyasal iktidar, belediyelerin de yoğun taleplerini göz önüne alarak böyle bir değişikliğe gitmiştir. 17.01.2007 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan, 2006/11473 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelikte değişiklik yapılmıştır. Buna göre il özel idareleri ve belediyeler, bunlara bağlı kuruluşlar ile

kurdukları birlikler ve döner sermayeli kuruluşlar, atama yapılacak kadro ve pozisyonların sayısı, sınıf, unvan ve dereceleri ile KPSS taban puanı ve türünü Türkiye genelinde yayın yapan gazetelerin en az birinde ve mahalli gazetede ilan vermek suretiyle adaylara duyuracaktır. Bu duyuruda ayrıca giriş sınavının yeri, zamanı, içeriği ve değerlendirme yöntemi de belirlenecektir. Adaylar, il özel idarelerine ve belediyelere, bunlara bağlı kuruluşlar ile kurdukları birliklere ve döner sermayeli kuruluşlara, ÖSYM tarafından gönderilen “KPSS Sınav Sonuç Belgesi”yle başvuracaklar, söz konusu kuruluşlar, başvuran adayları KPSS başarı puanlarına göre sıralayarak en yüksek puanlı adaydan başlamak üzere, atama yapılacak boş kadro sayısının üç katı oranında adayı sınava çağıracaktır. Sınav yazılı veya sözlü olarak yapılabilecektir (Bkz. Eken, Şen, 2007:552-553).

Sınava başvuru şekli, sınav konuları, sınav komisyonunun teşkili, komisyonun çalışma usul ve esasları ile sınava ilişkin diğer hususlar Devlet Personel Başkanlığı'nın görüşü üzerine İçişleri Bakanlığı'nca yürürlüğe konulacak yönetmelikle belirlenecektir. Sınav sonuçları atama yapılacak kadro sayısı kadar asıl ve yedek olarak açıklanarak adaylara yazılı olarak duyurulacaktır. Ataması yapılanlardan göreve başlayamayanların yerine yedek adaylar arasından başarı sırasına göre atama yapılacaktır.

İl özel idareleri ve belediyeler, bunlara bağlı kuruluşlar ile kurdukları birlikler döner sermayeli kuruluşlar, kendilerine başvuran adayların KPSS numaralarını, ad ve soyadlarını ve KPSS puanlarını yazılı veya elektronik ortamda ÖSYM'ye bildirecektir. ÖSYM, bu adayların KPSS puanlarının doğruluğunu kontrol edecek, sınav sonuç belgesinde tahrifat yaptığı belirlenen adayların KPSS sonuçları geçersiz sayılacak ve durum ÖSYM tarafından ilgili mahalli idareye 15gün içinde bildirilecektir.

Öte yandan ataması yapılarak göreve başlayanların listesi, 15gün içinde DPB ve ÖSYM'ye bildirilecek, sınav ile ilgili basılı formlarda ve sınav sonuç belgelerinde silinti veya kazıntı yoluyla ya da teknoloji kullanılarak değişiklik yapıldığının belirlenmesi durumunda, sorumlular Cumhuriyet Başsavcılığı'na suç duyurusunda bulunacaklardır.

Söz konusu düzenleme ile personel seçiminde yerel yönetimlere önemli bir inisiyatif verilmiş bulunmaktadır. Yapılan düzenlemeler sağlıklı bir şekilde uygulanabilirse,

belediyelerin nitelikli personel istihdam etmeye ilişkin olarak yukarıda sıralanan sorunlar büyük ölçüde ortadan kaldırılacaktır.

2.4.1.3. Karma Personel Yöntemi

Merkezi ve yerel personel sistemi dışında bir üçüncü personel sistemi karma personel sistemidir. Bu sistem, merkezi ve yerel personel sisteminin olumlu yönlerinden oluşmaktadır. Türkiye’de genelde bu sistem kullanılmaktadır (Öztekin, 2008:28).

2.4.2. Norm Kadro ve Personel İstihdam biçimleri

Norm kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenir. Belediyenin ve bağlı kuruluşlarının norm kadroları, bu ilke ve standartlar çerçevesinde belediye meclisi kararıyla belirlenir. Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur (Aytaç, 2005:123).

Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz. Bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiği nitelikleri taşımaları şarttır. Bu fıkra uyarınca sözleşmeli olarak istihdam edilecekler ödenecek net ücret, söz konusu kadro unvanı için birinci derecenin birinci kademesi esas alınmak suretiyle 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre tespit edilecek her türlü ödemeler toplamının net tutarının yüzde 25 fazlasını geçmemek üzere belediye meclisi kararıyla belirlenir. Genel hükümlere göre birinci dereceden kadro ihdas edilemeyen kadro unvanları için ise o kadro unvanından ihdası yapılmış en yüksek kadro derecesinin birinci kademesi esas alınır ve yapılacak ödemenin azami tutarı yukarıda belirtilen usule göre tespit olunur. Bu fıkra hükümlerine göre çalıştırılacak personel için İçişleri Bakanlığı unvanlar itibariyle sınırlama getirebilir (Eken ve Şen, 2007).

Avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde, bu hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, haftanın ya da ayın belirli gün veya saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilir. Kısmi zamanlı olarak çalıştırılacak personel sayısı yukarıda belirtilen her unvan için birden fazla olamaz ve bunlarla yapılacak sözleşme süresi takvim yılını aşamaz. Bunlara ödenecek net ücret, aynı unvanlı kadroların birinci derecesinin birinci kademesi için yapılması gereken bütün ödemeler toplamının net tutarının yarısını geçmemek ve çalıştırılacak süre ile orantılı olmak üzere belediye meclisi kararı ile tespit edilir. Bu fıkra uyarınca sözleşmeli personel olarak çalıştırılanlar için iş sonu tazminatı ödenmez ve işsizlik sigortası primi yatırılmaz. Sözleşmeli personellerde gelecek kaygısı oluşturan önemli etkenlerin başında işsizlik sigortası ve iş sonu tazminatı yatırılmamasıdır. Çalışan işsiz kaldığı zaman-eğer hemen iş bulamazsa-zor duruma düşmektedir. Fakat belediyelere bakıldığında ise giderlerin azalması anlamına gelmekte ve bu yönetim lehine bir durumdur.

Bunlardan yaptıkları başka işler sebebiyle herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna tâbi olanlar için sosyal sigorta ve genel sağlık sigortası primi yatırılmaz ve aynı kişi birden fazla belediye veya bağlı kuruluşta çalıştırılmaz.

Üçüncü ve dördüncü fıkra hükümleri uyarınca çalıştırılacak sözleşmeli personele her ne ad altında olursa olsun sözleşme ücreti dışında herhangi bir ödeme yapılmaz ve ücret mahiyetinde aynî ya da nakdî menfaat temin edilmez. Fakat memur ve işçilere yılda ikiyi aşmamak kaydıyla prim veya ikramiye verilebilir. Bu personel hakkında bu kanunla düzenlenmeyen hususlarda vize şartı aranmaksızın 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4'üncü maddesinin (B) fıkrasına göre istihdam edilenler hakkındaki hükümler uygulanır. Bu personele ait sözleşme örnekleri sözleşmenin imzalanmasını izleyen 30 gün içinde İçişleri Bakanlığına ve Maliye Bakanlığına gönderilir (Keleş, 2006).

Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, belediye başkanının talebi, kendilerinin ve kurumlarının muvafakatiyle, belediyelerin birim müdürü ve üstü yönetici kadrolarında geçici olarak görevlendirilebilirler. Bu şekilde görevlendirmelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68'inci maddesinin (B) fıkrasında öngörülen

şartlar dikkate alınır. Belediyelerde bu şekilde istihdam edilen personel kurumlarından izinli sayılırlar.

Bu personelin görevlendirildikleri süre zarfındaki, görevlendirildikleri kadroya ait her türlü malî hakları ile kurumları tarafından karşılanması gereken sosyal güvenlik ve benzeri diğer hakları belediye tarafından ödenir. İzinli oldukları müddet, terfi ve emekliliklerinde hesaba katılır ve terfi haklarını kazananlar başkaca bir işleme lüzum kalmaksızın terfi ettirilirlir. Bu şekilde görevlendirilenler, görevlendirme süresinin sona ermesinden itibaren onbeş gün içerisinde yazılı olarak kurumlarına başvurmaları hâlinde en geç bir ay içerisinde kadrolarına veya müktesebine uygun başka bir kadroya atanırlar.

Norm kadrosunda belediye başkan yardımcısı bulunan belediyelerde norm kadro sayısına bağlı kalınmaksızın; belediye başkanı, zorunlu gördüğü takdirde, nüfusu 50.000'e kadar olan belediyelerde bir, nüfusu 50.001–200.000 arasında olan belediyelerde iki, nüfusu 200.001–500.000 arasında olan belediyelerde üç, nüfusu 500.000 ve fazla olan belediyelerde dört belediye meclis üyesini belediye başkan yardımcısı olarak görevlendirebilir. Bu şekilde görevlendirilen meclis üyelerine belediye başkanına verilen ödeneğin 2/3'ünü aşmamak üzere belediye meclisi tarafından belirlenecek aylık ödenek verilir ve taleplerine göre bir sosyal güvenlik kurumu ile ilişkilendirilir. Bu şekilde görevlendirme, memuriyete geçiş, sözleşmeli veya işçi statüsünde çalışma dâhil ilgililer açısından herhangi bir hak teşkil etmez ve belediye meclisinin görev süresini aşamaz. Sosyal güvenlik prim ve benzeri giderlerden kurum karşılıkları belediye bütçesinden karşılanır (Aytaç, 2005: 124).

Belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın %30'unu aşamaz. Nüfusu 10.000'in altında olan belediyelerde bu oran yüzde kırk olarak uygulanır.

Yıl içerisinde aylık ve ücretlerde beklenmedik bir artışın meydana gelmesi sonucunda “personel giderlerinin söz konusu oranları aşması durumunda, cari yıl ve izleyen yıllarda personel giderleri bu oranların altına ininceye kadar yeni personel alımı yapılamaz. Yeni personel alımı nedeniyle bu oranın aşılması sebebiyle oluşacak kamu zararı, zararın oluştuğu tarihten itibaren hesaplanacak kanunî faiziyle birlikte belediye

başkanından tahsil edilir.” Personelin her türlü alacakları zamanında ve öncelikle ödenir.

Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının %10’unu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir (Madde 49).

Belediyelerimizin bazılarında toplam memur sayısı 10’dan az olduğundan bu belediyelerde memura ikramiye verilip verilemeyeceği; aynı vasıflara sahip memurlardan bazılarında ikramiye verilirken onda bir’lik sınırlama nedeniyle bazılarında verilememesinin memur çalışanlar arasında küskünlük yaratıp yaratmayacağı akla gelen sorunlardandır.

Norm kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenecektir. Norm kadro, diğer bir deyişle standart kadro bir kuruluştan beklenen hizmetlerin en tatmin edici kalitede görülebilmesi için o kuruluştaki bulunması gereken görevli sayısını ve bu görevlilerde aranılacak nitelikleri ifade eder. Memur, işçi ve sözleşmeli personel olarak kullanılacak elemanların kadro ve pozisyonlarına ilişkin hususlar 06.11.2000 tarihli ve 2000/ 1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiş Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar ’da yer almaktadır. Fıkroda öngörülen belirlemenin bu Esaslara göre yapılması söz konusudur (Fıkra1).

Maddeye belediye personeli belediye başkanı tarafından atanacaktır. Birim müdürleri ve üst kademe yöneticilerinin atamaları ilk toplantısında belediye meclisinin bilgisine sunulacaktır. Bu sunma onay alma niteliğinde değildir. Sadece bilgilendirme mahiyetindedir (Fıkra 2). Kanunun önemli yeniliklerindedir denebilir. Çünkü bu fıkra ile belediyelerde sözleşmeli personel çalıştırılması öne çıkarılmaktadır. Ayrıca sözleşmeli personel çalıştırmada özde süre mali yıla bağlantılı olarak sınırlı tutulmayıp çalıştırma süresi “seçim döneminin bitiminden itibaren otuz günü geçmemek üzere” kaydı ile uzatılmaktadır. Şu kadar ki aynı hizmet konusunda belirlenmiş kadro varsa ve boş ise sözleşmeli eleman istihdam edilmekte iken bu kadroya ayrıca atama yapılmayacaktır (Fıkra 3).

Bu fıkraya göre sözleşmeli olarak istihdam edileceklerin ücret miktarı, yılları bütçe kanunlarında belirlenecek ücret tavanını aşmamak üzere Bakanlar Kurulu'nca belirlenen sınırlar içerisinde belediye meclisince kararlaştırılacaktır. İstihdamda üç ana işlem mevcuttur;

- Sözleşmeli personel ücret tavanının Bütçe Kanununda belirtilmesi,
- Bu belirleme ile bağlantılı olarak Bakanlar Kurulunun bir sınır belirlemesi,
- Belediye Meclisince bu sınırlar içinde karar alınması (Fıkra 4).

Maddenin 4'üncü fıkrasında, istihdam edilecek sözleşmeli personel hakkında bu Kanunda hüküm bulunmayan hususlarda, vize hariç 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4'üncü maddesinin B fıkrasına göre istihdam edilenler hakkındaki hükümler uygulanır denmektedir. "Sözleşmeli personel" başlıklı söz konusu fıkra hükümlerine 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 görevlileridir. Bunlara ödenebilecek ücretlerin üst sınırları Bakanlar Kurulu'nca kararlaştırılır."

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi fıkra da sözleşmeli olarak çalıştırılacak kimselerin adeta belirli bir uzmanlık dalında yetişmiş olmaları aranmakta ve bu tercihten bu nitelikte bir personelin bir birimde amir olup olamayacağı sorusu akla gelmektedir. İlke olarak bir sözleşmeli personel belediyenin norm kadrosunda yer alan birim amirliğinde görevlendirilemez. Ancak söz konusu kadro da çalıştırılacak memur sıfatına sahip nitelikli bir eleman bulunmadığı takdirde sözleşmeli bir personelin o birimde amirlik yetkisi ile donatılması uygun olabilir.

İstekli belediye dışında başka kurum ve kuruluşlarda istihdam edilmekte olan ve belediyede birim müdürlüğü veya üst yönetici olma niteliğini taşıyan memurların ilgili belediye başkanının isteği + kendilerinin ve kurumlarının oluru ile kurumlarından izinli sayılarak, belediyelerde görevlendirilmeleri imkânını getirmekte ve bu alanda idari, mali, sosyal haklarını düzenlemektedir (Fıkra 5). Bu gibi elemanların 657 sayılı Devlet

Memurları Kanunu'nun 68'inci maddesinin B fıkrasındaki şartları taşımaları istenmektedir. Bu şartlara kısaca bakıldığında; eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı hariç, sınıfların 1,2,3 ve 4'üncü derecelerindeki kadrolarına, derece yükseltmesindeki süre kaydı aranmaksızın, atanmasındaki usule göre daha aşağıdaki derecelerden atama yapılabilir (Aytaç, 2005: 129-130).

Ancak bu şekilde atama yapılabilmesi için ilgilinin;

1- 1'inci derecedeki görevlerden ek göstergesi 2400 (5300) ve daha yukarı olanlar için en az 12 yıl,

2- 1 ve 2'inci derece görevlerden ek göstergesi 2400 (5300) den az olanlar için en az 10 yıl,

3- 3 ve 4'üncü dereceli görevler için en az 8 yıl,

08.06.1984 tarih ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 2'inci maddesi kapsamına dâhil kurumlarda fiilen çalışmış olması ve yüksek öğrenim görmüş olması şarttır. Ancak 4 yıldan daha az süreli yüksek öğrenim görenler için yukarıdaki sürelere ikişer yıl ilave edilir.

Belediye başkanının takdiri ile belediye meclis üyeleri arasından başkan yardımcısı çalıştırılması düzenlenmektedir. Çalıştırma nüfusla orantılı olacak, ancak norm kadroya bağlı kalınmaksızın yapılabilecektir (Fıkra 6).

49'uncu maddenin son fıkrasında sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına ikramiye verilmesi gibi bir konu düzenlenmektedir. Madde de söz konusu katsayı her mali yılda (Devlet'in) Bütçe Kanunu ile belirlenmektedir (Fıkra 8).

Ayrıca birçok belde belediyesinde personel istihdamı ile ilgili çok ciddi durumlar ve sorunlar söz konusudur. Birçok belediyede değil birim amirliği yapacak nitelikte memur bulmak, sıradan memur bulmak bile mümkün olmayıp Yazı İşleri, Hesap İşleri gibi temel hizmetler bile geçici işçi ile yürütülmek istenmekte ve bu konularda çıkış yolu bulmakta sıkıntı çekilmektedir. Bu gibi yerlerde KPSS'ye göre eleman alma yerine belediye başkanlıklarınca yerinden veya yöreden eleman temini imkânının verilmesi sorunu çözebilir.

Merkezi personel sistemiyle yerel personel sistemleri çeşitli farklılıklar gösterir. Birincisi ayrı personel sistemidir. Buna göre, belediyelerin personel yönetimi merkezi idareden tamam özerk olarak yürütülmektedir. Her belediye, personelini kendi istihdam etmektedir. İkincisi tek personel sistemidir. Bu sistemde belediye personelinin merkezi idare personelinden farkı yoktur. Merkezi idare kamu görevlilerini istediği bir kamu kurum ve kuruluşunda görevlendirebilmektedir. Üçüncüsü ise her iki sistemin arasında yer alan karma personel sistemidir. Bu sistemde, çalışanlar belediyeler tarafından istihdam edilmektedir. Ancak belediyelerin personel yönetimi, merkezi idare tarafından yönlendirilmekte ve denetlenmektedir. Türkiye’de, Cumhuriyetin kuruluşundan beri tek personel sistemine yakın karma model uygulanmaktadır (Güler, Öktem, 1989: 25).

1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun ilk halinde, yerel yönetim personeli kanunun kapsamı dışında tutulmuştur. Ancak 1974 yılında 12 sayılı KHK ile yapılan düzenlemeyle, il özel idareleri, belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar da kanun kapsamına dahil edilmiştir.

Belediyelerin personel yapısında da karma sistem uygulanmaktadır. Kanunun 4. maddesi, kamu kurumlarındaki istihdam şekillerini düzenlemektedir. Buna göre, kamu hizmetleri, “memur”, “sözleşmeli personel”, “geçici personel”, “işçiler” eliyle gördürülür. Bu dört istihdam biçimi dışında personel çalıştırılması mümkün değildir (Devlet Memurları Kanunu, Madde 4). Bahsi geçen bu kanun aynı zamanda adı geçen istihdam biçimlerini de tanımlamaktadır.

2.4.2.1. Memur

DMK’ya göre memur, “devlet ve diğer kamu tüzel kişilerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen” personeldir (DMK, Md. 4 A. Bendi).⁴

Memurluk söz konusu olduğunda Türkiye’deki kamu personel sisteminin bazı özelliklerinden de söz etmekte fayda vardır. Bu özellikler sıralanacak olursa memurluğun Türkiye’deki önemi daha iyi anlaşılacaktır (bkz.Tutum, 1981: 97-99; Eryılmaz, 2010: 258:259).

⁴ Memurlarla ilgili geniş literatür için bkz. Öztekin, 2003: 354; Öztekin, 2008: 20.

1. Memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanır.
2. Memurluğa girişte genel öğrenim esastır.
3. Hizmete girişte merkezi sınav sistemi uygulanmaktadır.
4. Yükselmelerde kıdem ve öğrenim düzeyi belirleyici bir ölçüttür.
5. Aylıklar ve ücretler sınıf ve derece esasına göre düzenlenmiştir.
6. Memurluk güvenceli bir statüdür.
7. Memurluk gelenekçi ve şekilci bir statüdür.

Memurluk bütün bunlardan anlaşıldığı üzere memurluğun Türkiye'deki kamu sektöründeki değeri statüsü, teminatı, kıdem ve terfisi gibi pek çok özelliğiyle tercih sebebi olmaktadır.

2.4.2.2. Sözleşmeli Personel

Sözleşmeli personel, “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” çalıştırılan kamu görevlileridir. Sözleşmeli personelin çalıştırılmasına, ilgili kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ile Maliye Bakanlığı'nın görüşleri alınarak Bakanlar Kurulu'nca karar verilir. Teknik hizmetler sınıfındaki görevlerde çalıştırılan sözleşmeli personel için işin geçici olması şartı aranmaz. Sözleşmeli personele ödenecek ücretlerin üst sınırları Bakanlar Kurulu'nca kararlaştırılır (DMK, Md. 4, B Bendi).

2.4.2.3. Geçici İşçiler

Buna karşılık başlangıçta belirli süreli iş sözleşmeleri “esaslı nedene dayalı” olarak yapılıyorsa, birbiri ardına zincirleme olarak yapılsalar bile “iş sözleşmesi belirli süreli olma özelliğini koruyacaktır” (İş Kanunu Md. 3).

Geçici işçi kavramı, 4857 sayılı İş Kanunu'nda “geçici iş ilişkisi” (sözleşmesi) deyimini yer almıştır. Gerçi uygulamada özellikle bazı kamu kuruluşlarında belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan bazı işçiler “daimi” veya “kadrolu” işçi, belirli süreli iş

sözleşmesiyle çalışanlar ise geçici işçi olarak adlandırılmaktadır. Hatta Yargıtay kararlarında da “daimi” işçi deyimi ile belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışanların kastedildiği belirtilmekte ve “geçici” (muvakkat) işçi deyimi “mevsimlik” (belirli süreli sözleşmeyle çalışan) işçi kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak “nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren sürekli işlerde” (md.10) tam gün veya kısmi süreli (Md.13) hatta “çağrı üzerine” (md.14) çalışmak üzere “belirli süreli bir iş sözleşmesiyle” çalışan bu işçiler, “aynı işverene” ait iş yerinde istihdam edilen işçilerdir.

Bu anlamda işçinin hastalanması, hamile kalması veya izinli olması sırasında yanıt mevsim sonu satışları ile acil olarak yetiştirilmesi gereken siparişlerde veya fabrikanın bahçe düzenlemesi ile duvar onarımı veya bilgisayar donanımının kurulması amacıyla istihdam edilen işçiler “geçici” işçilerdir (Demir, 2005: 54-55).

Zincirleme iş sözleşmesi uygulamada sıkça karşılaşılan ve belirsiz süreli sürekli işçilerde ardı ardına yapılan belirli süreli iş sözleşmeleri ile işçilerin işe alınması ve işten çıkarılması (zincirleme iş sözleşmeleri) Yargıtay tarafından “sözleşme hakkının kötüye kullanılması” (M.K. md.2) olarak nitelendirilmiş; bu gibi durumlarda belirli-süreli sözleşmelerin belirsiz-süreli sözleşmeye dönüşeceğini kabul etmiştir. Yani İş Kanunu’nda “esaslı bir neden” olmadıkça, birden fazla üst üste (zincirleme) belirli süreli iş sözleşmesi yapılamayacağını, “aksi halde iş sözleşmesinin başlangıcından itibaren belirsiz-süreli kabul edileceğini” hükme bağlamıştır (Md. 11/2).

2.4.2.4. İşçiler

İşçiler ise memur, sözleşmeli personel ve geçici personel dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da 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 hakkında İş Kanunu hükümleri uygulanır (DMK, Md. 4, D. Bendi).

2.4.2.5. Geçici İş İstihdam Biçiminde Yapılan Yasal Düzenlemeler

Belediyede çalışan geçici işçilerin sürekli işçi kadrolarına veya sözleşmeli personel statüsüne geçirilmesine dair kanun 21 Nisan 2007 tarih ve 2650 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun belediyeyi ilgilendiren maddelerinin ele alınması, belediyelerdeki istihdam biçimlerinin anlaşılması için önemli bir adım olacaktır.

Kanunun birinci maddesi belediyeleri doğrudan ilgilendirmektedir. Bu maddeye göre kanun;

c) İl özel idareleri, belediyeler, bunların kurdukları veya üye oldukları mahallî idare birlikleri ile müessese ve işletmelerinde (Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kurulmuş olan şirketler hariç) ve belediyelerin bağlı kuruluşlarında,2006 yılı içerisinde usûlüne uygun olarak vizesi yapılmış geçici iş pozisyonlarında toplam 6 ay veya daha fazla süreyle çalışmış olan geçici işçileri kapsar. 2005 veya 2006 yıllarında aynı şartlarda çalışıp da askerlik, doğum veya sağlık kurulu raporuyla belgelendirilen sağlık sorunları sebebiyle iş sözleşmeleri askıda kalanlar da bu fıkra kapsamında değerlendirilir.

Aynı kanunun ikinci maddesi ise geçici işçilerin sürekli işçi kadrolarına veya sözleşmeli personel statüsüne geçirilmesi konusunu açıklamaktadır. Buna göre;

“Bu Kanunun 1 inci maddesinin (c) bendinde belirtilen kurum ve kuruluşlarda çalıştırılanlardan, 5393 sayılı Belediye Kanununun 49 uncu maddesinin üçüncü fıkrasında belirtilen görevlerde çalışmakta olup, bu görevlere ilişkin olarak norm kadro çerçevesinde ihdas edilmiş kadro unvanlarına atanabilmek için gerekli olan şartları taşıyanlar istekleri halinde aynı fıkra hükümlerine uygun olarak sözleşmeli personel statüsüne, norm kadro çerçevesinde ihdas edilmiş kadro unvanlarına atanabilmek için gerekli olan şartları taşımayanlar ile durumuna uygun boş kadro olmayanlar sürekli işçi kadrolarına, geçirilir. (c) bendine göre aynı kadro unvanı esas alınarak sözleşmeli personel statüsüne geçirilmesi gerekenlerin sayısının boş kadro sayısından fazla olması hâlinde; sözleşmeli personel statüsüne geçirilecekler, geçici işçi statüsünde çalışanların kıdemleri, eğitim durumları, ihtisas alanları ve hizmet ihtiyaçları birlikte değerlendirilerek belediye meclisleri tarafından tespit olunur” (5620 Sayılı Geçici İş Pozisyonlarında Çalışanların Sürekli İşçi Kadrolarına veya Sözleşmeli Personel Statülerine Geçirilmesine Dair Kanun, Madde 2).

5393 sayılı Belediye Kanunu 49.maddesi ile norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, planlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge

plancısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personelin sözleşmeli personel statüsünde çalıştırılabileceği düzenlenmiştir. Bu durumda belediyede bu görevleri yapan ve geçici işçi statüsünde kişiler kadroya atanmak için gerekli şartlara sahip ise ve kadro boş ise belediye işçiye tebligat yapacak eğer 15 gün içinde işçi sözleşmeli personel statüsüne geçmek istediğini yazılı olarak beyan ederse veya 15 gün içinde işçi yazılı bir tercih yapmaz ise 5393 sayılı Belediye kanununun 49.maddesine göre sözleşmeli personel statüsüne geçirilir.⁵

Aynı maddenin devamında ise bu durumdan kimlerin yararlanamayacağı betimlenmektedir. Buna göre kanunun 1. maddesi kapsamındaki idare, kurum ve kuruluşlarda çalışan geçici işçilerden bu Kanunun yayımı tarihi itibarıyla; bağlı buldukları sosyal güvenlik kurumundan yaşlılık veya emeklilik aylığı bağlanmasına hak kazanmış olanlardan bu tarih itibarıyla kadınlarda 56, erkeklerde 58 yaşını doldurmuş olanlar, sürekli işçi kadrolarına veya sözleşmeli personel statüsüne geçirilmezler, bunların iş sözleşmeleri tüm yasal hakları ödenmek suretiyle sona erdirilir.

2.4.2.5. Belediyelerde Zabıta Memuru ve İtfaiye Eri İstihdamı

Buraya kadar tanımlanan istihdam biçimlerinde genel olarak Belediyelerde merkezi yerleştirme ya da dışardan hizmet satın alımı yoluyla kullanılan istihdam biçimleri ele alınmıştır. Ancak norm kadro içerisinde de geçen ve belediyenin birebir etkili olduğu iki istihdam biçimi vardır ki düzenlemelerle birlikte bu istihdam biçiminin nitelikleri İtfaiye ve Zabıta Yönetmeliği olarak Resmi Gazete yayınlanan yönetmelik ve kanunlarla tanımlanmıştır. Her iki istihdam biçimi aynı benzer süreçlerle belediye kadrosuna alınmaktadır.

Belediyelerin zabıta ve itfaiye örgütlenmesi ile ilgili olarak 5393 sayılı Belediyeler Kanunu'nun 51. ve 52. maddeleri İçişleri Bakanlığı'nın bahsi geçen yönetmeliklerin atıfta bulunarak birbirlerini tamamlar niteliktedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun Madde 51 de bu durum şu şekilde betimlenmiştir:

⁵ "Geçici İşçilerin Sürekli İşçi Kadrolarına Veya Sözleşmeli Personel Statülerine Geçirilmesine Dair Kanunun Belediyeleri İlgilendiren Hükümleri" başlıklı makalenin tüm hakları yazarı Av.M.Lamih Çelik'e aittir ve makale, yazarı tarafından Türk Hukuk Sitesi (<http://www.turkhukuk sitesi.com>) kütüphanesinde yayınlanmıştır.

“Belediye zabıta teşkilâtının çalışma usûl ve esasları, çalışanların görev ve yetkileri, memurluğa alınması için taşımaları gereken nitelikler, alacakları meslek içi eğitim, görevde yükselme, meslekten çıkarılma, giyecekleri kıyafet ve savunma amaçlı olarak kullanacakları aletler ile zabıta teşkilâtında hizmet gereklerine göre oluşturulacak birimler, İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir. Belediye, bu yönetmeliğe aykırı olmamak üzere ek düzenlemeler yapabilir. Zabıta hizmetleri kesintisiz olarak yürütülür. Zabıta personelinin çalışma süresi ve saatleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen çalışma süre ve saatlerine bağlı olmaksızın, hizmetin aksatılmadan yürütülmesini sağlayacak şekilde düzenlenir. Belediye zabıta ve özel güvenlik hizmetlerinde fiilen çalışanlara, fazla mesai ücreti olarak yılı bütçe kanununda belirlenen üst sınırı aşmamak kaydıyla belediye meclisi kararı ile tespit edilen maktu tutar ödenir” (5393 Sayılı Belediye Kanunu Madde 51).

Aynı durum itfaiye teşkilatı içinde söz konusudur. Bahsi geçen kanunun 52. maddesi ise belediyelerdeki itfaiye teşkilatı konusundaki düzenlemeleri betimlemektedir. Buna göre:

“İtfaiye teşkilâtının çalışma usûl ve esasları, çalışanların görev ve yetkileri, memurluğa alınması için taşımaları gereken nitelikler, alacakları meslek içi eğitim, görevde yükselme, meslekten çıkarılma, giyecekleri kıyafet ve savunma amaçlı olarak kullanacakları aletler ile itfaiye teşkilâtında hizmet gereklerine göre oluşturulacak birimler, İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir. Belediye bu yönetmeliğe aykırı olmamak üzere ek düzenlemeler yapabilir. İtfaiye hizmetleri kesintisiz olarak yürütülür. İtfaiye personelinin çalışma süresi ve saatleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen çalışma süre ve saatlerine bağlı olmaksızın, hizmetin aksatılmadan yürütülmesini sağlayacak şekilde düzenlenir. Belediye itfaiye teşkilâtında fiilen çalışanlara fazla mesai ücreti olarak yılı bütçe kanununda belirlenen üst sınırı aşmamak kaydıyla belediye meclisi kararı ile tespit edilen maktu tutar ödenir” (5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 52).

5393 sayılı Belediye Kanunu’ndaki düzenlemelere değindikten sonra maddelerde geçen İçişleri Bakanlığı’nın yaptığı düzenlemeleri daha detaylı olarak yönetmeliklere bakarak ele almak mümkündür.

Zabıta yönetmeliğinin 13. maddesi atama şartlarını düzenlemektedir. Bu maddede ilk olarak zabıta memuru olarak atanacaklarda aranan şartlar betimlenmiş, bu şartlarda 657 sayılı kanunun 48. maddesinin fıkrasında belirtilen şartların yansıra aşağıdaki şartları taşınması gerektiği betimlenmiştir:

- a) En az lise veya dengi okul mezunu olmak,
- b) Tartılma ve ölçülme aç karnına, soyunuk ve çıplak ayakla olmak kaydıyla erkeklerde en az 1.67 m, kadınlarda en az 1.60 m boyunda olmak ve boyun 1 m den fazla olan kısmı ile kilosu arasında (+,-) 10 kg. dan fazla fark olmamak,

c) Sınavın yapıldığı tarihte 25 yaşını doldurmamış olmak, şartları aranır.

Bu şartları taşıyan adaylara yazılı ve sözlü sınavlar geçerli olmak üzere bir dizi işlem uygulanır. İlk defa zabıta memurluğu kadrolarına atanacakların ÖSYM'nin yaptığı ya da yapacağı KPSS sınavına girmeleri ve sınav komisyonunca belirlenecek taban puanı almaları şarttır. Ayrıca bu sınava giren adaylardan zabıta memuru olarak atanmak isteyenler; belediyenin kadro sayısı ile aranan nitelikleri belirterek açtığı ve kendi internet sitesi ile İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün resmi internet sitesinde, Türkiye genelinde yayın yapan gazetelerin en az birinde ve bir mahalli gazetede ilan ettiği zabıta memurluğu sınavına başvururlar. Başvuranlar arasından en yüksek puana sahip adaydan başlamak üzere ilan edilen kadro sayısının üç katı aday belirlenerek sözlü sınava çağrılır. Sözlü sınav, sözlü sınav komisyonunca yapılır. Sözlü sınav komisyonu bir başkan ile en az iki üyeden oluşur. Komisyonun başkan ve üyeleri belediye başkanınca belirlenir. Komisyon üyelerinden en az birinin zabıta biriminden olması şarttır. Sözlü sınav mülakat şeklinde yapılır. Sınavın yeri, başlama gün ve saati, adaylara yazılı olarak duyurulur. Adayların bu sınava alınmaları alfabetik soyadı sırasına göre olur. Sözlü sınavda değerlendirme, komisyon başkan ve üyelerinin 100 üzerinden ayrı ayrı takdir edecekleri notlar toplamının ortalaması alınarak yapılır. Sözlü sınavda başarılı olabilmek için 100 üzerinden en az 70 puan almak gerekir. Sözlü sınav komisyonu, sınava giren adayları mesleki konularda uygulamalı olmak üzere, bu Yönetmelikte atanma için öngörülen genel ve özel şartlara sahip olup olmadıkları açısından değerlendirir. Başarı notu, sözlü sınavda alınan not ile KPSS notun ortalamasıdır. Sözlü Sınav Komisyonu, sınav sonuçlarını iki sınavın ortalamasına göre en yüksek not alandan başlayarak sıralandırmak suretiyle bir liste haline getirip imzalar.

Sınav ilanında belirtilen kadro sayısı kadar aday, komisyonca belirlenen sözlü sınav sonunda belirlenen başarı notu sıralamasına göre sınavın bitiş tarihini takip eden iki gün içinde, liste halinde belediyesinde ilan edilir. Ayrıca sınav sonuçları kazanan adaylara yazılı olarak tebliğ edilir. Bu tebligatta sınavı kazanmış olanların atanması için gerekli belgeler ve işlemler ile bunların belediyeye teslimi için tanınan süre belirtilir. Ayrıca sınav ilanında belirtilen kadro sayısının yarısı kadar yedek başarı listesi ilan edilir. Sınavı kazanan adaylardan süresi içinde ilgili belediyesine başvurmayanların yerine birinci yedekten başlayarak yedek başarı listesindeki sıraya göre adaylar çağrılır.

Açıklanan yedek başarı listesi bir sonraki sınava kadar geçerlidir. Sınavı kazananlar, belediye başkanının onayı ile zabıta memuru olarak göreve atanır ve bunların bilgileri Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.

Zabıta yönetmeliğinin 16. maddesinde ise başka memurluktan naklen geçişlerle ilgili yasal düzenlemeler belirtilmiştir. Buna göre herhangi bir resmi kuruluştan veya belediyenin diğer hizmet birimlerinde asil memur iken, belediye zabıta memurluğuna geçmek isteyenler; 30 yaşını aşmamaları, 13 üncü maddedeki yaş dışındaki diğer şartları taşımaları ve 14 üncü maddede öngörülen sınavda başarılı olmaları kaydıyla, 657 sayılı Kanuna ve diğer ilgili mevzuat hükümlerine uyularak zabıta memurluğuna atanabilmektedir.

Belediye itfaiye kadrosu ise diğer istihdam türlerinden ayrılan bir diğer istihdam biçimidir. Bu istihdam biçimi ise belediyeler itfaiye yönetmeliğinde düzenlenmiştir. Yönetmeliğin beşinci bölüm 15. maddesinde atama şartları düzenlenmiştir. Buna göre İtfaiye erliğine atanmak için 657 sayılı Kanununun 48 inci maddesindeki genel şartların yanı sıra itfaiye erliğine atanmanın diğer şartları aynı maddede şu şekilde sıralanmıştır:

- a) En az lise veya dengi okul mezunu olmak,
- b) Sağlık açısından kapalı mekan, dar alan ve yükseklik gibi fobisi olmamak kaydıyla itfaiye teşkilatının çalışma şartlarına uygun olmak,
- c) Tartılma ve ölçülme aç karnına, soyunuk ve çıplak ayakla olmak kaydıyla erkeklerde en az 1.67 m, kadınlarda en az 1.60 m boyunda olmak ve boyun 1 m den fazla olan kısmı ile kilosu arasında (+,-) 10 kg. dan fazla fark olmamak,
- ç) 25 yaşını doldurmamış olmak, şartları aranır.

İtfaiye erliği alımında da zabıta memurluğuna benzer şekilde bir dizi süreç söz konusudur. Buna göre madde 16. da ilk defa itfaiye eri kadrolarına atanacakların Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılacak Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS)' na girmeleri ve sınav komisyonunca belirlenecek taban puanı almaları şartı aranmaktadır. Bu sınava giren adaylardan itfaiye eri olarak atanmak isteyenler; belediyenin kadro sayısı ile aranan nitelikleri belirterek açtığı ve kendi internet sitesi ile İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğünün resmi internet sitesinde, Türkiye genelinde yayın yapan gazetelerin en az birinde ve bir mahalli

gazetede ilan ettiği itfaiye erliği sınavına başvururlar. Başvuranlar arasından en yüksek puana sahip adaydan başlamak üzere ilan edilen kadro sayısının üç katı aday belirlenerek sözlü sınava çağrılır.

Zabıta memurluğunda olduğu gibi alım sürecinde sözlü sınav, sözlü sınav komisyonunca yapılır. Sözlü sınav komisyonu bir başkan ile en az iki üyeden oluşur. Komisyonun başkan ve üyeleri belediye başkanınca belirlenir. Komisyon üyelerinden en az birinin itfaiye biriminden olması şarttır. Sözlü sınav mülakat şeklinde yapılır. Sınavın yeri, başlama gün ve saati, adaylara yazılı olarak duyurulur. Adayların bu sınava alınmaları alfabetik soyadı sırasına göre olur. Sözlü sınavda değerlendirme, komisyon başkan ve üyelerinin 100 üzerinden ayrı ayrı takdir edecekleri notlar toplamının ortalaması alınarak yapılır. Sözlü sınav komisyonu, sınava giren adayları dayanıklılık testi dahil olmak üzere, bu Yönetmelikte atanma için öngörülen genel ve özel şartları taşıyıp taşımadıkları açısından değerlendirir.

Başarı notu sözlü sınavda alınan nottur. Sözlü Sınav Komisyonu, sınav sonuçlarını sözlü sınavda en yüksek not alandan başlayarak sıralandırmak suretiyle bir liste haline getirip imzalar. Sözlü sınavda başarılı olabilmek için 100 üzerinden en az 70 puan almak gerekir. Sınav ilanında belirtilen kadro sayısı kadar aday, komisyonca belirlenen sözlü sınav listesindeki başarı sıralamasına göre sınavın bitiş tarihini takip eden iki gün içinde, liste halinde belediyede ilan edilir. Sınav sonuçları kazanan adaylara da ayrıca yazılı olarak tebliğ edilir. Bu tebligatta sözlü sınavı kazanmış olanların atanması için gerekli belgeler ve işlemler ile bunların belediyeye teslimi için tanınan süre belirtilir. Sınav ilanında belirtilen kadro sayısının yarısı kadar yedek başarı listesi ilan edilir. Sınavı kazanan adaylardan süresi içinde başvurmayanların yerine birinci yedekten başlayarak yedek başarı listesindeki sıraya göre aday çağrılır. Sözlü sınavı kazananlar itfaiye eri olarak göreve atanır ve bunların bilgileri Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.

2.4.2.5. İstihdam Biçimlerinin Karşılaştırılması

Görüldüğü gibi, kanunun istihdam biçimlerinin belirlenmesinde kullanıldığı temel ayırım, yerine getirilen iş/görevin sürekliliği ya da geçiciliğidir. Süreklilik arz eden iş/görevler için memur ve işçi statüsü öngörülürken, geçici nitelikte bulunan iş/görevler için ise sözleşmeli ve geçici personel statüleri belirlenmiştir.

Ancak uygulamada, sürekli olmayan işlerde çalışan personel için “geçici personel” kavramı yerine “geçici işçi” kavramı kullanılmaktadır. Esasen kamu kesiminde, uygulamada sürekli işçi-geçici işçi ayrımı yapılmaktadır. Sürekli işçiler kadrolu, geçici işçiler ise kadrosuz olarak, “geçici iş pozisyon vizesi” ile istihdam edilmektedir. Geçici işçi sayılarını belirlenmesinde “adam/ay” yönetimi kullanılmaktadır. Buna göre, çalıştırılacak geçici işçi sayısı, aylar itibariyle belirlenmekte ve belirlenen sayılar toplanarak kurumun o yıl için çalıştıracağı geçici işçi sayısı bulunmaktadır (Eken, Şen, 2005: 113).

Geçici işçinin tam olarak ne olduğu mevzuatımızda tanımlanmamaktadır. Ne 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda, ne de 4857 sayılı İş Kanunu’nda geçici işçi kavramı bulunmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu, nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren işleri süreksiz iş, bundan daha fazla devam edenleri sürekli iş olarak tanımlamaktadır (İş Kanunu, madde 10). Süre bakımından iş sözleşmelerini ise “belirli süreli” ve “belirsiz süreli” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Buna göre, “iş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sayılır. Belirli süreli işlerde, belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ve işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir” (İş Kanunu, Madde 11). Görüldüğü gibi, 10. maddedeki ayırmada işin niteliği, 11. maddedeki ayırmada ise sözleşmenin süresi kriter olarak alınmaktadır (Bkz. Eken, Şen, 2005: 113; Aslan, 2007: 47-50).

Niteliği itibariyle geçici işçinin, geçici iş için işe alınması, sözleşme süresinin bitmesiyle de iş sözleşmesinin kendiliğinden sona ermesi gerekmektedir. Ancak, kamu kesiminde gerçek anlamda geçici işler için, geçici işçi istihdam edilmemekte, bu tür işler “hizmet alımı” yolu ile karşılanmaktadır. Mevcut uygulamada, belediyelerde geçici işçi olarak ifade edilen personel, sürekli veya dönemsel olarak tekrarlanan işlerde, hatta memur statüsündeki personel eliyle yürütülmesi gereken asli ve sürekli kamu hizmetlerinde çalıştırılmaktadır (Özhan, 1994:38; Babacan, 2004:2-114; Şanlı, 2005:164; Fırıncıoğlu-Temir, 2003:213).

Geçici işçilerin belirli süreli yapılan hizmet akitleri ara verilmeksizin sürekli yenilenmekte, diğer kadrolu işçiler gibi toplu sözleşmelere dahil edilmektedir. Bu durumda, İş Kanunu’nun “belirli süreli iş sözleşmesi, esaslı bir neden olmadıkça, birden

fazla üst üste (zincirleme) yapılamaz. Aksi halde iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilir” (İş Kanunu, Madde 11) hükmü uyarınca geçici işçilerin hizmet akitleri, belirsiz süreli hizmet akdine dönüşmektedir. Bu konuyla ilgili yargı kararları da bulunmaktadır (Bkz.Sayın, 1993:51; Babacan, 2004:113).

Aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacağı üzere, memur ve işçi kadroları üzerinde merkezi yönetimin denetimi bulunmaktadır. Kadro iptal- ihdas işlemleri uzun yazışmaları gerektirmekte ve merkezi sınav sisteminin dışında memur ve işçi ataması yapılamamaktadır. Oysa geçici işçiler kolayca işe alınabilmektedir. Üstelik belediyeye olan maliyetleri oldukça düşüktür, bu nedenle belediyeler daha çok geçici işçiler eliyle veya belediye şirketleri kanalıyla belediye hizmetlerini yürütme eğilimindedirler (TODAİE, 2001:26; Özhan, 1994:41; Şanlı, 2005:164; Güler ve diğerleri, 1999: 116118).

Öte yandan memur ve işçi statüleri güvenceli olduğundan personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Çalıştığı işte emekli oluncaya kadar kalması garanti olan, çalışmadığı ve kurum için verimli olmadığı zaman işinden olma endişesi taşımayan personel, kendisini işine vermemekte, dolayısıyla verimli olmamaktadır. Buna karşılık geçici işçi statüsünde istihdam edilen personel, işten çıkarılma endişesi bulunduğundan, maaşı diğer iki statüdeki personele göre oldukça az olmasına rağmen, daha verimli olabilmektedir. Son dönemlerde geçici işçi statüleriyle ilgili tartışmalar yoğunlaşmıştır. Geçici işçi statüsünde çalışanların sürekli işçi kadrolarına ya da sözleşmeli personel statüsüne geçirilmeleriyle ilgili çalışmalar devam etmektedir (bkz. Eken, Şen, 2005:114).

BÖLÜM 3: BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: SAKARYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın kuramsal çerçevesinde İKY'nin teorik temelleri verilmiş, ikinci bölümde ise kamu yönetiminin gelişim süreçleri ve belediyelerde İKY uygulamaları aktarılmıştır. Çalışmanın bu bölümü ise araştırmanın metodolojisine ve anket bulgularının değerlendirilmesine ayrılmıştır. Bu bölümde yöntem ve teknikler konusunda bilgi verilmiş, araştırmanın hipotezleri sıralanmış ve son olarak araştırmanın evren örnekleminde bahsedilmiştir.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı belediyelerde İKY'yi Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneğinde ele almak olarak belirlenmiştir. Bu analiz yapılırken, belediyelerde yaşanan personel yönetiminden İKY'ye geçiş süreçleri ortaya koyulmuş ve bunun sonucunda insan kaynaklarının personel yönetimin eksikliklerini gidermeye çalıştığı gösterilmiştir. İKY anlayışının yeni yeni yerleşmeye başladığı belediyelerde bu geçiş sürecinin bazı noktalarda önemli sıkıntılar yarattığı görülmüştür. Belediyelerin siyasi niteliği seçimlerle de değişebilir bir personel yapısına sahip olması, tanıdık-eş-dost baskısına ve adam kayırmaya açık bir sisteme sahip olması gibi temel sebepler bu değerlendirmeyi yapmayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda ulaşılabilecek sonuçlar bakımından bu sıkıntıların çözümü amaçlanmış ve çözüm yöntemleri sunulmuştur.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Hazırlanacak olan çalışmanın, belediyelerde insan kaynakları yönetimi üzerine olması bakımından bu konuyla ilgilenen hemen her kişi ve kuruma yakın ve nihai hedefler açısından faydası olacaktır. Çalışma bu bağlamdan hareketle Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneğini incelediğinden belediye yöneticilerine de önemli açılımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri

Yerel yönetimlerde İKY'yi belediyeler örneğinde ele alan bu araştırma, teorik ve uygulamalı olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın ilk safhasında konuyla ilişkisi olması bakımından genel olarak insan kaynakları kavramı, insan kaynaklarının tarihsel süreci, insan kaynakları ile personel yönetimi arasındaki farklar üzerinde durularak İKY'nin gelişim süreçleri ele alınmıştır. Ayrıca geleneksel kamu anlayışları ile yeni kamu yönetimi anlayışları arasındaki geçişlerden bahsedilmiş ve belediyelere geçiş yapılmıştır. Böylece yerel yönetimlerden de bahsedilerek belediyeler üzerinde durulmuş, bu yapılardan belediyelerin personel sistemleri ele alınmıştır. Bu bölümde konuyla ilgili önceden yapılan çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Ayrıca belediyeleşmenin hızla geliştiği Türkiye'de belediyelerin personel sürecinin ve bu süreci yönlendirecek İKY'nin belediyelerde modern anlamda yapılandırılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

Araştırmanın ikinci safhasını ise Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket ve mülakat sonuçlarını kapsayan uygulama safhası oluşturmaktadır. Kaynak taraması ile elde edilen bilgiler çerçevesinde araştırmanın amacı ve hipotezleri dikkate alınarak anket soruları belirlenmiştir. Araştırmanın sondaj çalışması 2010 yılı mart ayı içerisinde Sakarya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığında yapılmıştır. Daha sonraki değerlendirmelerde özellikle gelen talepler doğrultusunda anket soruları revize edilip bazı önermeler anket formundan çıkarılmıştır. Anket formundan çıkartılan önermeler ise şunlardır:

“Çalıştığım kurumda anlaşmazlıkları önleme konusunda eşit ve adil davranılmaktadır.”

“Örgüte personel alınırken objektif kriterlere göre hareket edilmemektedir.”

“Örgüt içerisindeki sorunların çözümü konusunda belediyenin yetersiz kaldığını düşünüyorum.”

“Belediyemizde yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır.”

“Yeterlilik ilkesine göre personel alınmaması, bazı durumlarda objektifliğin önüne geçebilmektedir.”

“Personel alımı yapılacağında ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır.”

“Merkezi sistemle yapılan sınavlar daha adil olmaktadır.”

“Personel alım sürecinde belediyenin ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı durumlarda olabiliyor.”

“Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır.”

“Belediyemize alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları yeterli değildir.”

“Performans değerlendirmeye göre terfilerin yapıldığını düşünmüyorum.”

“Çalışanların gelecekleri ile ilgili kaygıları bulunmamakta ve örgüte bağlılıkları yüksektir.”

“Haberim olmadan kendi görevlerim dışında farklı işlerle de görevlendirilebiliyorum.”

“Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.”

“Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar değerlendirilme sürecinde bilgilendirilir.”

“Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır.”

“Belediyemizde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir.”

“Kurumsal bir kültürümüz yok her gelen kendi sistemiyle geliyor.”

“Mesai ücretleri konusu yeterince önemsenmiyor.”

Görüleceği üzere anket formundan 19 önermenin kaldırılmıştır. Anket formu yeniden düzenlendikten sonra Mart ayı sonunda Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde 11 daire başkanlığına uygulanmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Taşıdığı Riskler/Sınırlılıkları

Araştırmanın taşıdığı en önemli risk, bu konuyla ilgili olarak yakın zamanda yapılmış olan çalışma olmadığından hem kaynakçanın hem de mukayese imkanının olmamasıdır. Yerel yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi başlığı altında pek çok çalışmanın yapılmış olmasına rağmen Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği ilk olma özelliğine sahiptir. Bu çalışmanın ilk olma özelliğini taşıması bu sebeple eksikliklerinin benzer çalışmalarla giderilebileceği gerçeğinin önü açıktır.

Çalışmanın taşıdığı bir başka risk, sondaj çalışması sırasında anket formu üzerinde yapılan birkaç düzenleme sonucunda 19 önermenin anket formundan çıkartılmış olması ve böylece bazı noktalardaki tutum ve bilgilerin elde edilmesinde eksiklerin oluşmuş olmasıdır. Örneğin, “İnsan Kaynakları Planlaması”ni ölçen soruda ilk ankette 5 önerme yer alırken, düzeltmelerden sonra 3 önerme kalmış olmasıdır. Aynı şekilde “Personel Tedarik Faaliyetleri”ni ölçen soruda ilk ankette 5 önerme yer alırken düzeltmelerden sonra 2 önerme, “Personel Seçim Süreci”ni ölçen soruda ilk anket formunda 4 önerme yer alırken sonraki formda 2 önerme, “Kariyer Yönetimi”ni ölçen soruda ilk ankette 6 önerme yer alırken sonraki anket formunda 4 önerme, “Performans Değerlendirme Sistemi”ni ölçen soruda ilk ankette yer alan 5 önerme düzeltmelerden sonra 3 önerme şeklinde zorunlu bir değişiklik yapılmıştır.

Son seçimlerde belediye başkanının ve onunla birlikte yönetim yapısının da değişmiş olması belediye içerisinde yeni bir yapılanmayı da beraberinde getirmiştir. Araştırma sırasında belediye içerisinde böyle bir değişim dalgasının olması araştırmanın güvenilirliği açısından en önemli risk olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Özellikle yeniden düzenlenmeye başlanan personel yapısı nedeniyle çalışanlar arasında belli bir tedirginlik olduğu gözlenmiştir.

Anketlerin hazırlanması sırasında, soruları yönelteceğimiz kişilerin ve anket verilerini sunacağımız resmi makamların hassasiyetleri dikkate alınarak titiz davranılmıştır. Ayrıca, örneklem grubuna yöneltilecek sorulara verilecek cevapların samimiyetle cevaplandırılacağı kabul edilmiştir. Çalışmada en önemli risklerden birisi de araştırma yapılan örneklem grubuyla yüz yüze iletişim kurulamamış olmasıdır. Kamu kuruluşlarının kapalı sistemi bu anlamda çalışmanın yüz yüze yapılmasında iletişim kopukluğu yaşanmasına neden olmuştur. Bu nedenle anketlerin samimiyetle

cevaplandırıldığı kabul edilmiş ve anket sonuçları de bu varsayımdan hareketle değerlendirilmeye alınmıştır.

Son olarak bu tür çalışmaların genel bir profilinin çizilmesi, sadece bu çalışmanın değil bu konuda yapılacak bu tür çalışmalarda önemli bir risk kaynağının olduğu görülecektir.

Buna göre, özel yönetimlerde personelin verimliliği, personel yapısı ve insan kaynakları planlaması sürekli araştırılır. Kamu yönetiminde ise bu tür çalışmaların pek yapılmadığı görülmektedir. Kamu yönetiminde, KİT'lerde ve yatırım kuruluşlarında işçi statüsünde ve iş hukuku hükümlerine tabi hizmet akdi ile çalışanlar sınırlı da olsa iş verimliliği açısından zaman zaman denetlenirken, merkezi yönetimin uzantıları olan il, ilçe ve bucak yönetimleri ile yerel yönetimler olarak kabul edilen İl Özel İdaresi ve belediye yönetimi kuruluşlarında memur statüsünde ve idare hukuku hükümlerine tabi olarak çalışan kamu görevlileri için sözü edilen araştırmalar (örgüt, iş ve personel analizleri ile iş ve personel değerlendirilmesi) ya göstermelik yapılmakta ya da hiç yapılmamaktadır (Öztekin, 2008: 18).

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Türkiye'de yerel yönetimler dendiğinde akla üç yerel yönetim biçimi gelmektedir. Bunların birincisi İl Özel İdareleri, diğeri köy muhtarlıkları ve üçüncüsü ise belediyelerdir. Bunlar içerisinde belediyeler pek çok yönleriyle ön plana çıkmış durumdadırlar. Araştırma kapsamında, yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimi belediyeler özeline indirgenerek araştırma gerçekleştirilmiştir. İl Özel İdarelerinin örneklem içine alınmamasının sebebi bu kurumların idari yapılanmaları ve merkezi yönetimle ilişkileri açısından belediyelerden farklılaşmalarıdır. Diğeryandan, il özel idarelerin kanunda sorumluluk alanlarının tespit edilmesine rağmen, bu alanlardaki merkezi yönetimlerin taşra teşkilatları henüz özel idarelere devrolmamış olması, dolayısıyla yerleşme sürecini henüz tamamlayamamalarına neden olmuştur. Bu niteliğiyle araştırma sonuçları, il özel idarelerini de kapsayacak şekilde tüm yerel yönetimler için genelleştirilemeyeceği, ancak belediyeler için bir fikir vereceğini belirtmekte fayda vardır.

Türkiye geneline bakıldığında nüfusun ortalama %80'inin belediyelerin yönetimi altında yaşadığı görülür. Ayrıca belediyelerin kentler ve benzeri yerleşmelerin çevreden

kültüre, sağlıktan ekonomiye kadar pek çok sorumluluğunu da üstlenmiş durumda olduğu görölr. Sorumlulukları ve etki alanı geniş olan belediyelerin nüfusun önemli bir bölümüne istihdam sağladığı da açıkça anlaşılır. Bu nedenle belediyelerde personel planlaması ve istihdamı düzenleyecek mekanizmalara ihtiyaç duyulur. Eskiden kullanıldığı biçimde personel yönetimi uzun yıllar belediyelerde çalışanların özlük haklarının düzenlenmesi olarak yorumlandığından, çoğu zaman örgütün başarısını ve organizasyonunu düzenlemekte eksik kalmıştır. Personel planlamasında yapılan yanlışlıklar, profesyonellikten uzak yönetim anlayışı çoğu zaman kaynakların yanlış kullanımına ve yönetimlerin idari ve mali krizlere girmesine neden olmuştur. Bu nedenle örgütün kurumsallaşmasını ve dikey hareketliliği sağlayarak her parçayı örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirerek profesyonelleşmesini sağlayacak olan İKY'nin önemi anlaşılmaya başlanmıştır.

Bütün bunları dikkate alarak araştırmanın temel hipotezini şu şekilde ifade etmek mümkündür: *“Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi işlevsel olmaması, Belediyenin personel planlamasında yanlışlıklara ve sisteminde kurumsallaşmasının gecikmesine neden olmaktadır.”* Bu durum İKY'nin Personel Yönetimi ile arasındaki farkı da göz önünde bulundurarak başarılı olmak isteyen bir yerel yönetimin (belediyenin) profesyonel bir İKY'ye olan ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Araştırma bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezlerle de desteklenerek oluşturulmuştur.

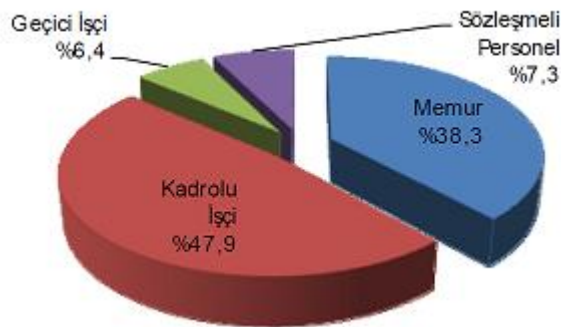
- İKY, belediyelerde modern anlamıyla uygulandığında örgütün amaçlarını yönlendirerek çalışanların uyum ve motivasyonlarına önemli katkı sağlamaktadır.
- İKY, belediyelerin kurumsallaşmasında etkin bir rol oynamaktadır.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi, personel yönetiminde profesyonel anlamda İKY'ye geçişte başarısız görünmektedir.
- Belediyelerin siyasal yapısı, İKY'nin işlevselliğini olumsuz etkilemektedir.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin iş ve örgüt tasarımı başarılı görünmektedir.

- Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde hizmet içi eğitimlerin niceliksel olarak olumlu olduğu görülürken, niteliksel olarak eksiklikleri olduğu görülmektedir.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İKY'nin temel ilkelerinden olan yeterlilik ya da liyakat ilkesi uygulanmamaktadır.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde personel planlamasında idareciler İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na göre daha etkin rol oynamaktadır.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde performans değerlendirme sisteminin kişisel rekabetleri örgüt lehine artırdığı görülmektedir.

3.1.6. Araştırmaya Katılanlar ve Nitelikleri

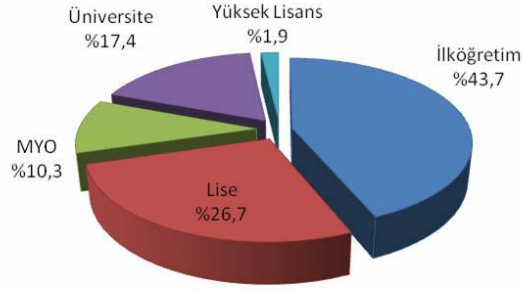
Evren, uygulamalı bir çalışmada sonuçların genellenmek istendiği bütündür. Diğer bir deyişle belli bir özelliği taşıyan canlı ya da cansız elemanlar bütünüdür. Bu doğrultuda evren milyonlarca kişiyi kapsayacak kadar geniş ya da birkaç yüz kişiyi kapsayacak kadar dar olabilmektedir. Evrenin sınırlandırılması ve tanımlanması araştırmacının amacı doğrultusunda ve onun isteği ile olmaktadır (Bkz. Coşkun ve diğerleri, 2007:123). Bu bağlamdan hareketle çalışmamızın evrenini Sakarya Büyükşehir Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenine bakılırsa çalışanların genel özelliklerinin şu şekilde olduğu görülmektedir (Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2009 Faaliyet Raporu).

Şekil 4. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Durumu



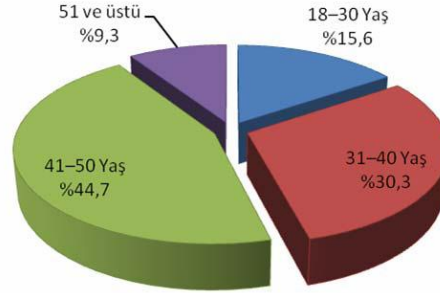
Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde Haziran 2009 tarihi itibarıyla, 324'ü memur, 405'i kadrolu işçi, 54'ü geçici işçi ve 62'si sözleşmeli personel statüsünde olmak üzere toplam 845 personel görev yapmaktadır.

Şekil 5. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Eğitim Durumu



Personelin eğitim durumuna bakıldığında önemli bir kısmının (%43,7) ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı %26,7 ve yüksek öğrenim mezunlarının oranı ise %29,6'dır.

Şekil 6. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Yaş Dağılımı



Sakarya Büyükşehir Belediyesi personelinin %15,6'sı genç yaş grubundadır (18-30). Personelin dörtte üçü (%75) orta yaş grubunda (31-50) yer almaktadır. Orta yaşın üstündeki (51 ve üzeri) personelin oranı ise %9,3'tür.

Tablo 9: Personelin Çalıştığı Birimlere Göre Dağılımı

Birim	Sayı	Yüze
Başkanlık Yönetimi	44	% 5,2
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı	28	%3,3
Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı	33	%3,9
Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	29	%3,4
Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı	91	%10,8
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	67	%7,9
Fen İşleri Dairesi Başkanlığı	104	%12,3
İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı	47	%5,6
Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı	35	%4,1
Zabıta Dairesi Başkanlığı	96	%11,4
Ulaşım Dairesi Başkanlığı	79	%9,3
İtfaiye Dairesi Başkanlığı	184	%21,8
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	8	%1,0
Toplam	845	%100,0

Sakarya Büyükşehir Belediyesi personelinin %15,6'sı genç yaş grubundadır (18–30). Personelin dörtte üçü (%75) orta yaş grubunda (31–50) yer almaktadır. Orta yaşın üstündeki (51 ve üzeri) personelin oranı ise %9,3'tür. Personelin çalıştığı birime göre dağılımına bakıldığında (Tablo 1), en fazla personelin (%21,8) İtfaiye Dairesi Başkanlığı'nda görev yaptığı görülmektedir. Bunu Fen İşleri (%12,3), Zabıta (%11,4) ve Sağlık ve Sosyal Hizmetler (%10,8) Dairesi Başkanlıkları takip etmektedir. En az personel ise Bilgi İşlem (%1), İnsan Kaynakları (%3,3) ve Kültür ve Sosyal İşler (%3,4) Dairesi Başkanlıklarında bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere araştırmanın evreni 845 kişiden oluşmaktadır. Örneklem ise bu kişiler arasından küme örneklem yöntemiyle seçilmiş 103 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada seçilen örneklem, bütün birimleri kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Buna göre her daire başkanlığına 10'ar adet anket formu gönderilmiş, böylece araştırmanın uygulama safhası tamamlanmıştır. Seçilen örneklemin niteliklerine bakıldığında ise çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 10: Demografik Değişkenlere Göre Örneklem Grubunun Dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	46	%44,7
	Erkek	57	%55,3
Medeni Durum	Evli	66	%64,1
	Bekar	35	%34
	Dul	2	%1,9
Yaş	30 ve altı	37	%35,9
	31-40 Arası	42	%40,8
	41-50	22	%21,4
	50 ve üstü	2	%1,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	%3,9
	Lise	33	%32
	Yüksekokul/Önlisans	22	%21,4
	Üniversite	28	%27,2
	Lisansüstü	16	%15,5
Çalışma Türü	Sözleşmeli Personel	34	%33
	Memur	33	%32
	İşçi	23	%22,3
	Geçici Personel	13	%12,6
İşe Giriş Biçimi	Kurum İçi Sınavlar	20	%19,4
	Merkezi Sınavlar	10	%9,7
	Kurumlararası geçiş	4	%3,9
	Tanıdıklar Aracılığıyla	28	%27,2
	Diğer	41	%39,8
Çalışma Süresi	1 Yılda Az	3	%2,9
	1-5 Yıl	45	%43,7
	6-10 Yıl	26	%25,2
	11-15 Yıl	2	%1,9
	16-20 Yıl	16	%15,5
	21-25 Yıl	9	%8,7
	26-30	2	%1,9
Gelir			
	500-1000 TL	24	%23,3
	1001-2000 TL	75	%72,8
	2001-3000 TL	3	%2,9
	3001 + TL	1	%1

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %55,3'ü erkeklerden, %44,7'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere örnekleme erkekler daha yüksek bir temsil oranına sahiptir.

Örnekleme grubunun yaş oranları dağılımı ise şu şekilde sıralanmaktadır: 31-40 yaş aralığı %40,8, yaşları 30'dan az olanlar %35,9, 41-50 yaşları arasında bulunanlar ise %21,4'lük kesimi oluşturmaktadır. Son olarak yaşları 50 ve üzeri olanlar ise %1,9'dur. Oranlardan da anlaşılacağı üzere katılımı sağlayanların büyük bir kısmı genç ve orta yaş kişilerden oluşmaktadır.

Ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların %64,1'i evli, %34'ü ise bekar. Örnekleme grubunda dul olanların oranı sadece %1,9'dur. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu evlilerden oluşmaktadır.

Örnekleme grubunun eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %32'sinin lise, %27,2'sinin üniversite, %21,4'ünün yüksek okul seviyesinde olduğu görülmektedir. Geri kalanların %15,5'inin yüksek lisans mezunları katılımcıların sadece %3,9'unun ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Ancak belediyenin faaliyet raporunda yer alan personel eğitim durumuna bakıldığında çalışanların eğitim durumları şu şekildedir: Tüm belediye çalışanlarının %43,7'sini ilköğretim, %26,7'sini lise, %17,4'ünü üniversite, %10,3'ünü yüksekokul, sadece %1,9'unu yüksek lisans seviyesinde personel oluşturmaktadır.

Buradan çıkartılabilecek en önemli sonuç, örnekleme grubuna dahil olanların genelde lise ve üniversite seviyesinde eğitilmiş oldukları gerçeğidir. Bu durumu anketlerin daire başkanlıklarında idari personel ya da yönetici seviyesinde personele yaptırılmış olmasıyla ilişkilendirmek mümkündür.

Örnekleme grubunun çalışma biçimlerine bakıldığında verilen cevapların oranları şu şekilde sıralanmaktadır: Sözleşmeli personel %33 ile en fazla katılımı sağlayan kesim iken, Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında sözleşmeli personelin %7,3'ü oluşturduğunu belirtmek yararlı olacaktır. Katılımcıların %32'si memur iken, Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında bu oranın %38,3 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %22,3'ü ise işçiyken, Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında işçi oranı ise %47,9'dur. Son olarak ise ankete katılanlar içinde geçici işçi olarak çalışanların oranı %12,6 iken Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında bu oran çalışanların %6,4'ünü oluşturmaktadır.

Sonuçlardan anlaşılacağı üzere ankete katılanların büyük bir oranının sözleşmeli personel ve memur oldukları görülmektedir. Burada belediye yapılan mülakatta personel yapısıyla ilişkili olarak sorulan “Çalışanlarda kadro durumuna göre, memur, sözleşmeli personel, geçici işçi arasında gelecek kaygısı olması ya da olmaması açısından motivasyon farklılıklar mevcut mudur?” sorusuna verilen cevap şu şekildedir.

“5393 sayılı Belediye Kanununun 49. maddesi gereğince tam zamanlı olarak çalıştırılacak sözleşmeli personele ilişkin hizmet sözleşmesinin 8. maddesinde “ sözleşmeli personel, 06.06.1978 tarihli ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 7. maddesinde belirtilen esas ve usuller çerçevesinde ve aynı maddede gösterilen yönteme göre yapılacak hesaplama neticesinde bulunan miktarda iş sonu tazminatı hakkından yararlandırılır” denmektedir. Ayrıca aynı maddede belirtilen ikramiye uygulaması performans değerlendirmesiyle paralel yapılması gerektiğinden) yapılmamaktadır. Sözleşmeli personelin ve geçici işçi olarak çalışan personelin (memur ve kadrolu işçi personel dikkate alındığında) gelecek kaygısı olduğu aşıkardır. İş güvencesi olmayan bu personellerin performansının ise kadrolulara göre yüksek olduğu da bir gerçektir.”

Yapılan araştırmada örneklem grubuna yöneltilen işe giriş biçimlerinin nasıl olduğuna dair soruya verilen cevaplarda diğer seçeneğinin en yüksek orana sahip olması bir belirsizliğin oluşmasına neden olduğu görülmektedir. Katılımcıların %39,8'i işe giriş biçimini “diğer” olarak nitelendirmiştir. Katılımcıların yanıtları sonucunda ikinci sırada çıkan sonuç dikkat çekicidir, katılımcıların %27,2'si tanıdıklar aracılığıyla işe girdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %19,4'ü kurumiçi sınavlar aracılığıyla, %9,7'si merkezi sınavlar (kpss ve diğer) ile ve son olarak %3,9'u kurumlararası geçişle işe girdiğini belirtmektedir.

Sonuçlara bakıldığında tanıdıklar aracılığıyla belediyede işe girenlerin oranının diğerlerine göre (diğer seçeneği hariç) daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer seçeneğini işaretleyenler üzerinde ise ayrıca durmakta fayda vardır.

Belediye içerisinde bu tür anket çalışmaları, bazı açılardan sıkıntı oluşturmuştur. Bu sıkıntıya sebep olan sorulardan birisi de çalışanlara yöneltilen işe giriş biçimleriyle ilgili olanıdır. Yakın bir tarihte 3 dönemdir yönetimi elinde bulunduran idarecilerin en son seçimlerde değişmiş olması ve personel yapısının yeniden düzenlenmeye başlanmış

olması belediyede çalışanlar arasında belli bir tedirginliğin oluşmuş olduğunu göstermektedir. Bu tedirginliğin, soruya verilen cevaplar üzerinde etkisi olmuş olabilir. Bu soruya diğer diyerek cevap vermeyenlerin oranı oldukça yüksektir. Burada sadece kısmi anlamda bir yorumlama yapılabilir.

Buna göre “diğer” seçeneğini işaretleyenlerin büyük bir kısmının tanıdıklar aracılığı ile olabileceği düşüncesi ağır basmaktadır ki çalışanların çekinerek cevap vermek istememeleri bu durumu betimler gibi durmaktadır. Ayrıca belediyenin yapmış olduğu ankette de ortaya çıktığı üzere belediye içerisinde hizmet alımı yoluyla istihdam edilen belli bir personelin de olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 10). Diğer seçeneğine kendini dahil edenlerde bu çalışma biçiminin de olabileceğini ifade etmek doğru bir tutum olacaktır.

Yapılan araştırmada örneklem grubuna “toplam çalışma süresi” sorulduğunda 1-5 yıl arasında çalışanların oranı %43,7 olarak ilk sırayı oluşturmuştur. İkinci sırada ise %25,2 ile 6-10 yıl arası çalışanlar daha sonra %15,5 ile 16-20 yıldır çalışanlar, 21-25 yıl çalışanlar %8,7, 1 yıldan az çalışanlar ise %2,9 ve son olarak %1,9 ile 26-30 yıldır çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Sonuçlardan da anlaşıldığı üzere örneklem grubunda 1 ile 10 yıl arasında çalışmış olanların yüksek oranlarda olduğu görülmektedir.

Örneklem grubuna “ekonomik gelirleri” sorulduğunda katılımcıların %72,8’i 1001-2000TL, %23,3’ü 500-1000TL, %2,9’u 2001-3000TL ve son olarak 3000TL ve üzeri ise %1’dir. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere örneklem grubuna dahil olan çalışanların büyük bir oranının ekonomik gelirlerinin 1000 TL üstü olduğu görülmektedir.

3.2. Bulgular ve Değerlendirme

Sakarya’da, 06.03.2000 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 593 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Söğütlü ve Ferizli ilçelerini de kapsamına alarak Büyükşehir Belediyesi kurulmuştur. 5216 sayılı kanun gereği Adapazarı merkezi baz alınarak 20 km yarıçap içerisine giren tüm belediyeler Büyükşehir Belediyesi’ne bağlanmıştır. Ardından 11 Mayıs 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 2005/8783 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Hendek Belediyesi de Büyükşehir Belediyesi kapsamına girmiştir. 22 Mart 2008 tarihli 26824 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe

giren 5747 sayılı Kanun ile Adapazarı Büyükşehir Belediyesi'nin adı "Sakarya Büyükşehir Belediyesi" olarak değiştirilmiştir. Büyükşehir Belediyesi'nin nüfusu ise 2008 yılı sonunda 537.313 olarak belirlenmiştir.

3.2.1. Teşkilat Yapısı

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'na uygun olarak Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin organları Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümeni ve Büyükşehir Belediye Başkanı'ndan oluşmaktadır.

Büyükşehir belediye meclisi, Büyükşehir belediyesinin karar organıdır. 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun'a göre Büyükşehir belediye meclisi belediye hudutları içinde kalan ilçe seçim çevreleri için tespit edilen belediye meclisleri üye sayısının her ilçe için beşte biri alınmak suretiyle bulunacak toplam sayı kadar üyeden oluşur.

Büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediye meclisinin başkanı olup, büyükşehir içindeki diğer belediyelerin başkanları, büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir. Sakarya Büyükşehir Belediye Meclisi üye sayısı, 2008 yılında 60 iken, 22.03.2008 tarihli 5747 sayılı kanun ile ilk kademe belediyelerinin tüzel kişiliğinin kaldırılarak ilgili belediyelere bağlanmasına paralel olarak 2009 yılı itibari ile 43'e düşmüştür.

Büyükşehir belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur. Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, encümen toplantılarına genel sekreter başkanlık eder. Sakarya Büyükşehir Belediyesi Encümeni toplam 10 üyeden oluşmaktadır.

Büyükşehir Belediye Başkanı, Büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Büyükşehir belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre Büyükşehir belediyesi sınırları içindeki seçmenler tarafından doğrudan seçilir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde 12 adet daire başkanlığı bulunmaktadır. Bunları; İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı, Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dairesi

Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Fen İşleri Dairesi Başkanlığı, İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı, Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı, Zabıta Dairesi Başkanlığı, Ulaşım Dairesi Başkanlığı, İtfaiye Dairesi Başkanlığı olarak sıralamak mümkündür.

3.2.2. Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi

Sakarya Büyükşehir Belediyesi insan kaynakları strateji ve politikalarının oluşturulması, iş analizi, seçme-yerleştirme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının kurulması, geliştirilmesi, yürütülmesi ve belediyenin insan gücü planlaması konusunda çalışmalar yapılması, önerilerde bulunulması gibi görevleri yerine getirmektedir.

Sakarya Büyükşehir Belediye'nin İnsan Kaynakları departmanı için Stratejik planda ortaya koyulan stratejik amaçlar ve hedefler şu şekilde verilmiştir (<http://www.sakarya.bel.tr/pictures/upload/plan.pdf>., 71-72): Bu hedefler aynı zamanda departmanın kendini örgüt içerisinde bulunması gereken noktayı betimlemektedir.

Bu bağlamda İK'nın stratejik amacı; "Etkin ve verimli hizmet sunmaya yönelik, iyi eğitim almış, şeffaf, proaktif, katılımcı ve bütünlük anlayışı içinde hareket eden insan kaynakları sistemi oluşturmak" şeklinde tanımlanmış, alt hedefler ise şu şekilde sıralanmıştır:

- 2010 yılı sonuna kadar, belediye hizmet birimleri ile çalışanların iş ve görev tanımlarını hazırlamak.
- 2010 yılı sonuna kadar eğitim yönetim sistemini kurmak ve çalışanların performansını artırmaya, yeni gelişmelere uyumunu sağlamaya yönelik yıllık ortalama 8 saat/kişi oranında hizmet içi eğitim vermek.
- 2010 yılı sonuna kadar öneri ve ödül sisteminin kurmak.
- 2011 yılı sonuna kadar kurum süreç analizlerini tamamlamak, iş akış diyagramlarını hazırlamak ve otomasyon sistemi üzerinde aktif hale getirmek.
- 2012 yılı sonuna kadar iş sağlığı ve güvenliği sistemini kurmak.

- 2013 yılı sonuna kadar, bilgi işlem birimiyle koordineli bir şekilde insan kaynaklarıyla ilgili yönetim sistemleri ve otomasyon programlarını kurmak.
- 2014 yılı sonuna kadar, insan kaynakları ihtiyaç ve eğitim planlaması yapmak.
- 2014 yılı sonuna kadar, lisans mezunu sözleşmeli personel oranını %61'den %85'e yükseltmek.
- 2014 yılı sonuna kadar, personelin performans değerlendirme sistemini kurmak.
- 2014 yılı sonuna kadar, iş çeşitlendirmesi ve/veya rotasyon sistemine ilişkin rapor hazırlamak.
- 2014 yılı sonuna kadar Kariyer Yönetim Sistemini kurmak.
- 2014 yılı sonuna kadar çalışanlara yönelik e-öğrenme sisteminin kurulması.
- Yılda en az bir defa çalışan memnuniyeti anketi yapmak ve elde edilen sonuçları paylaşarak öneriler geliştirmek.

Çalışmada anket sonuçlarını değerlendirilmeden evvel Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanlara yönelik olarak yapılmış olan ve sonuçları stratejik planda verilen anket sonuçlarını vermekte fayda vardır. Bu sonuçlar, aynı zamanda belediyelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçen bu araştırmada sonuçlarını yorumlamada ve kıyaslamada önemli bir adım olacaktır. Stratejik planda iç paydaş analizi başlığı altında yer alan bu sonuçları kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür (<http://www.sakarya.bel.tr/pictures/upload/plan.pdf>, 46-49).

Tablo 11: İç Paydaş Anketine Katılım Oranları Unvan

Katılım	Adet	Yüzde (%)
İç Den./Teftiş Kurulu Baş./ Hukuk Müş./ Daire Başk.	7	1
Şube Müdürü	13	2
Şef	14	2
Memur	153	20
İşçi	321	42
Sözleşmeli Personel	61	8
Hizmet alımı yoluyla istihdam edilen personel	142	19
Boş	49	6
TOPLAM	760	100

2010–2014 Stratejik Plan Çalışması kapsamında, Sakarya Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının örgütsel yapı, örgüt kültürü, performans değerlendirmesi, idari ve fiziki altyapı ve iş tatmini konularındaki değerlendirmelerini ve beklentilerini belirlemek amacıyla 49 soruluk bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket sorularından 46’sı beşli likert ölçeğiyle düzenlenmiştir. 3’ü ise açık uçlu sorudur. Anket, hizmet alımı yoluyla çalıştırılanlar dâhil bütün personele uygulanmıştır. Ankete katılım oranı %54 olarak gerçekleşmiştir. Anketten elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

1. Çalışanların %60,13’ü Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nin pratik çözümler üreten, %42,63’ü bürokratik olmayan, %58,16’sı güven verici ve %61,58’i şeffaf bir kurum olduğunu düşünmektedir. Şeffaflığın bir unsuru olan bilgi ve belgelerin paylaşımı açısından bakıldığında, Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde istenilen bilgi ve belgelerin, diğer birim/çalışanlar tarafından hızlı (%58,82) ve doğru (%62, 24) bir şekilde sağlandığına inananların oranı yüksektir.
2. Çalışanların %49,74’ü birimler arasındaki görev ve sorumluluk dağılımının doğru şekilde yapıldığı, %60,66’sı birimlerin görevleriyle orantılı yetkilendirildiği ve %66,05’i görev tanımlarının yapıldığı inancındadır. Ayrıca çalışanlara görevleriyle ilgili yetki ve inisiyatif tanındığını düşünenlerin oranı %56,71’dir.
3. Çalışanların %42,11’i birimler arasında personel dağılımının dengeli olduğuna, %59,08’i işlerin zamanında yapıldığına, %54,08’i işlerin planlı yürüdüğüne inanmaktadır. Bunun yanında, birimler arasında işbirliği ve koordinasyonun tam olduğunu düşünenlerin oranı %47,76’dır.

4. Kurum içi iletişim değerlendirildiğinde, genel olarak iletişim ve raporlamanın iyi düzeyde olduğu belirtilmektedir. Çalışanların %53,95'si kurum içi iletişim düzeyinin yüksek olduğunu, %55,79'u ise yöneticilerle çalışanlar arasında işbirliği ve uyum olduğunu düşünmektedir. Kurum içi raporlama açısından bakıldığında ise yapılan iş ve işlemlerin günlük (%70,26) ve dönemsel (80,79) olarak raporlandığı ifade edilmektedir.
5. Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanların yönetime katılması konusunda gelişmekte olan bir kurum kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca takım çalışmasına da önem verildiği ifade edilmektedir. Çalışan memnuniyetinin önemsendiğini düşünenlerin oranı %43,29, takım çalışmasına önem verildiğini düşünenlerin oranı %58,95, karar alma sürecinin ilgili çalışanları kapsadığı ve katılımcı bir şekilde gerçekleştiğini düşünenlerin oranı %48,16, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verildiğini düşünenlerin oranı %36,97 ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinin önemsendiğini düşünenlerin oranı ise %43,82'dir.
6. Belediyenin kurumsallaştığını düşünenlerin oranı %58,55'dir. Çalışanların %48,42'si hizmet içi eğitim programlarının kurumsal ve bireysel ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olduğu görüşündedir.
7. Çalışanlar genel olarak, yöneticilerin konumlarının gerektirdiği bilgi (%48,55) ve tecrübeye (%47,63) sahip olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanların yöneticilere ve yöneticilerin çalışanlara güveni %52,37'dir.
8. Çalışanlar arasında, atama ve terfilerde liyakatin dikkate alındığını düşünenlerin oranı %40,66'dır. Çalışanların %67,37'si kendilerine verilen görevleri etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdiği, %55'i çalışanların görevlerini yürütmek için gerekli teknik bilgi ve uzmanlığa sahip olduğu görüşündedir. Çalışanların yeterliliklerini ve performansını dikkate alan adil bir ücret sisteminin olduğunu düşünenlerin oranı düşüktür (%32,5).
9. Fiziksel mekân (%52,76) ve teknolojik altyapının (%56,45) çalışanlar tarafından genel olarak yeterli görüldüğü anlaşılmaktadır.

10. Çalışanların %49,08'i stratejik plan çalışmalarının kurum performansını artırdığını, %48,42'si stratejik plan çerçevesinde hazırlanan birim hedeflerinin gerçekçi olduğunu ve %46,58'i, bu hedeflerin gerçekleştirilme oranlarının etkin şekilde takip edildiğini düşünmektedir. Çalışanlar arasında düzenlenen memnuniyet anketlerinin kuruma fayda sağladığını düşünenlerin oranı azdır (%38,16).

11. Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde çalışmaktan ve şu an yaptıkları işten memnun olanların oranı oldukça yüksektir (%87,37). Çalışmakta olduğu daire başkanlığı (%84,47) ve şube müdürlüğünden (%83,95) memnun olanların oranı da yüksektir.

Sonuç olarak, çalışanlar; görev tanımlarının olduğunu, belediyenin şeffaf, bilgi ve belge paylaşımına açık olduğunu, günlük ve dönemsel raporlamanın ve takım çalışmasının bulunduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanların büyük ölçüde belediyeden, çalıştıkları birimden ve yaptıkları işten memnun oldukları görülmektedir. Buna karşın, görev ve personel dağılımında, çalışanların yönetime katılımında, atama ve terfilerde liyakatte, yeterlilik ve performansı dikkate alan adil bir ücret sisteminin geliştirilmesi konularında bazı sorunların bulunduğu belirtilmiştir.

Stratejik planda belediyenin dışardan nasıl algılandığı konusunda da bir çalışma sonuçları verilmiş, bu bağlamda Büyükşehir Belediyesi'nin örgüt kimliğinin analizi yapılmıştır (<http://www.sakarya.bel.tr/pictures/upload/plan.pdf>, 49-50). Çalışmanın stratejik planda yer alan kısmı şu şekilde özetlenmiştir:

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarının katılımcı bir anlayışla yürütülmesi çerçevesinde kurum çalışanlarının dışında kalan dış paydaşlarla bilgi alış verişinin sağlanması amacıyla iki aşamalı bir çalışma yürütülmüştür.

Birinci aşama, Sakarya halkı dışındaki, dış paydaş niteliği taşıyan kurum ve kuruluşların tespiti ve bunlarla yapılan ankettir. Bu çerçevede 122 adet ve yukarıdaki tabloda belirtilen özelliklerde dış paydaş belirlenmiştir. Söz konusu paydaşların Sakarya Büyükşehir Belediyesi hakkındaki görüşlerinin tespiti amacıyla mülakat ve anket uygulamaları yapılmıştır. İldeki siyasi parti teşkilatları, meslek odaları ve bazı basın

yayın kuruluşları ile hem mülakat hem de anket gerçekleştirilmiştir. Diğer paydaşlarla ise anket formu gönderilerek cevaplamaları beklenmiştir.

Bunlara ilave olarak, Sakarya Üniversitesi'nin bilgi birikiminden daha çok yararlanmak amacıyla tüm akademik birim yöneticilerine de e-posta aracılığıyla anket formları gönderilmiştir.

Bütün dış paydaşlarla 69 anket cevaplanarak geriye dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, dış paydaşlar Büyükşehir Belediye Meclis Salonu'nda yapılan yarım günlük bir çalışmaya davet edilmiş ve söz konusu çalıştay 05 Ağustos 2009 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, stratejik amaç ve hedeflerle ilgili görüşlerini belirtmişlerdir.

Dış paydaş anketi toplam 9 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 4'ü katılımcıların soru ile ilgili görüşlerini serbestçe belirtebileceği açık uçlu ve 5'i çoktan seçmeli tiptedir. Ayrıca, anket kapsamında Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin vizyonu, misyonu ve stratejik önceliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda dış paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Ankete katılan paydaşların büyük bir kısmı (%62,9) Belediyenin yetki ve görevleriyle ilgili yeterince bilgi sahibi olduğunu, %22,1 oranındakiler de kısmen bilgi sahibi olduklarını beyan etmişlerdir.

Belediye içerisinde yapılan GZFT-Swot analizinde ise çalışmamızı ilgilendiren bazı noktalarda ön plana çıkmaktadır. GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde ve uygulanmasında göz önüne alınması gereken verileri/durumları belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Yöneticilerden, çalışanlardan ve dış paydaşlardan gelen veriler ışığında ortaya çıkan veriler/durumlar Sakarya Büyükşehir Belediyesinin genel durumu hakkında da çalışmamızda kullanabileceğimiz bilgilere ulaşmak mümkündür (<http://www.sakarya.bel.tr/pictures/upload/plan.pdf>: 56-57).

Belediyenin örgüt yapısı noktasında ortaya çıkan güçlü yönler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Belediye ile merkezi hükümet arasındaki uyum,
2. Personelin sayı itibarıyla yeterli olması,

3. Bazı hizmetlerin yürütülmesinde özel sektörün imkânlarının kullanılarak tasarruf sağlanması,
4. Belediye mükelleflerine tek sicil uygulaması,
5. Sakarya'nın sosyal hizmet ihtiyaçları kapsamında engellilere yönelik veri tabanının varlığı,
6. Kolay ulaşılabilir ve donanımlı bir sağlık merkezinin varlığı,
7. Sakarya Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan muhtaç tespitinin belirli kriterler çerçevesinde yapılmış olması,
8. Sosyal alanlarda yeni hizmet dalları (kadın konukevi, aile danışma birimi, yaşlı hizmet birimi gibi) oluşturulması,
9. Afet yönetimi konusunda tecrübeli bir kadronun varlığı,
10. Modern ve yeterli araç gerece sahip itfaiye teşkilatının varlığı,
11. İtfaiye teşkilatı bünyesinde uluslararası standartlarda arama-kurtarma tecrübesine sahip bir kadronun olması,
12. Su ve kanalizasyon şebekesinin depremde sonra yeniden inşa edilmiş olması,
13. Deprem sonrası kentleşme çalışmaları dolayısıyla şehir planlarının (yeni yerleşim bölgelerinin) modern kent anlayışıyla yapılabilmesi,
14. Çevreye yönelik çalışmaların yoğun biçimde devam etmesi ve bu konuda ödül alınmış olması,
15. Gençlik merkezleri ve bu merkezlerde birçok etkinliğin yapılması.

Swot analizinde Büyükşehir Belediyesi'nin bazı yönlerden de zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Bu zayıf yönleri ise stratejik planda da verildiği üzere şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Fiziksel mekânların yetersizliği ve hizmet birimlerinin birbirlerinden uzak olması,
2. Kurumsallaşma sürecinin tamamlanamamış olması,

3. Karar süreçlerinde birimler arasında koordinasyon eksikliği,
4. Gelir kaynaklarının kısıtlı olması,
5. Mali disiplin sağlama sorunları yaşanması ve borç yükünün fazla olması,
6. Mevzuattaki değişikliklerin hızlı olması ve buna uyum sürecinde zorluklar yaşanması,
7. Hizmet içi eğitimlerin “yetersizliği” ve “eğitim ihtiyaç analizinin yapılmamış” olması,
8. Çalışanlar için düzenlenen sosyal faaliyetlerin yetersiz olması,
9. Birimlerdeki bilişim altyapısının güçlendirilmesine ihtiyaç olması,
10. Birimlerde çalışanların kendi konularında uzman düzeyine çıkabilecek şekilde eğitim ve kendilerini yetiştirmeye ihtiyaç olması,
11. Büyükşehir belediyesi ile diğer belediyeler arasında işbirliği ve bilgi paylaşımının yetersizliği,
12. Ödeme sistemindeki gecikmelerin kurumsal itibarı zedelemesi,
13. Teknolojik gelişmelere ve değişime karşı çalışanlarda direnç bulunması,
14. Araç ve iş makinelerinin ekonomik ömürlerini doldurmuş olmaları,
15. Sokak hayvanlarının rehabilitasyon/kısırlaştırma işlemlerinin yapılacağı merkezin henüz açık olmaması,
16. Büyükşehir sorumluluk alanlarının tamamına imar planlaması yapılamamış olması,
17. Kent bilgi sisteminin yokluğu,
18. Kent içi trafik ve ulaşım ağının karmaşıklığı,
19. Toplu taşıma sisteminin kalite ve miktar açısından yetersiz olması,
20. Kültürel etkinliklerin yapılacağı yeterli oranda tesisin olmaması,

21. Depreme hazırlık kapsamında yapılan çalışmaların istenilen düzeyde olmaması,
22. Otoparkların yetersiz olması,
23. Kent mobilyaları ve oyun alanlarının yetersiz olması.

Bütün bu veriler ışığında hareketle belediyelerde insan kaynakları yönetimi başlığı altında Sakarya Büyükşehir Belediyesi'ni örnek olarak ele alan bu çalışmada anketlerin sonuçlarını değerlendirmeye geçmek mümkündür.

3.2.3. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde İş ve Örgüt Tasarımı

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında yapılan çalışmanın önemli ayaklarından birisini iş ve örgüt tasarımı başlığı altında düzenlenmiş olan önermeler oluşturmaktadır. Bu önermelerin çalışma içerisindeki yerinin daha iyi anlaşılması için iki kavrama dikkat çekmekte fayda vardır. Bunlardan ilki başlıkta da geçtiği üzere iş olgusu diğeri ise örgütlenme kavramıdır.

İş, genel bir tanımla, insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür. Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanma sürecinde önemli bir etken olan iş, gerçekleştirilme sürecinde bir zahmet olabilirken aynı zamanda, gurur duyulacak bir sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanabilir (Tınar, 1996:5).

Örgütlenme kavramı ise insanlar arasındaki işbölümü, görev dağılımı, hiyerarşik ilişkiler, görev ve sorumlulukların belirlenmesi gibi konuları içermektedir (Öztekin, 2008:14). Kavram aynı zamanda bir organizasyonun kurumsallaşmasını ve belli bir kimlik kazanma sürecini de ifade etmektedir. Burada örgüt kültürü kavramı belirleyici olmaktadır.

Kurumlar farklı inanç ve değerlere sahip insanları, belli bir amaç için ortak kültürel düzlemde buluşturan yerlerdir. Farklı inanç ve değerdeki insanlar, kurum kültürünün bulunduğu bir düzlemde kendilerini temsil etme imkânı bulurlar. Kurum çalışanları, kurumlarının fiziksel ve mali unsurlarıyla birlikte ortak bir amaç için bir araya gelerek, kurumsal sistemi oluştururlar. Kurumsal sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, davranış, düşünce ve ahlak anlayışının bir arada var olduğu ve tüm bu değerlerin ortak adı olan “*kurum kültürü*” tarafından temsil edilir. Kurum kültürü, bir kurumun

üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını düzenleyen formel ve informal kurallar bütünüdür. Kurum kültürü, çalışanların kurumsal davranışlarını yönlendiren kurallar, normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (bkz. Daft, 1997:137, Schein, 1992:131).

Örgüt kültürünün yukarıdaki tanımlara paralel olarak benzer tanımlanma biçimleri de mevcuttur. Örneğin bazı görüşlere göre örgüt kültürü deyince akla gelmesi muhtemel konular şu başlıklar altında sıralanabilir (Akt. Şişman, 2002:81):

- Örgüt kültürü paylaşılan değerlerdir (Peters & Waterman)
- Örgüt kültürü paylaşılan değerleri kapsamaktadır (Moore)
- Örgüt kültürü bir davranış düzenleyicisi olarak örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi (Deal & Kennedy)
- Örgütçe paylaşılan inanç ve değerler (Sahte)
- Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü (Knights & Willmott)
- Örgüt kültürü örgüt içindeki beklentileri ifade etmektedir (Schwartz, Davis)

Örgüt kültüründe aslolan örgütteki davranışların belli bir sürece göre işlemesidir. Bu süreçlerde liderin de önemli bir payı vardır. Lider bu bağlamda örgüt içerisinde belli davranışların benimsenmesi ve bunların tecrübelerle kazandırılması konusunda çalışanlarını yönlendirir ve sosyalleşmelerinde etkili olur (Bakan ve diğerleri, 2004:27). Örgüt kültürü kavramıyla örgütsel bütünleşmenin örgüt içerisinde ne kadar önemli olduğu noktası da kendini belirginleştirir. Buna göre bireylerin belli bir sosyalleşme süreçlerine katılması ve kurum kimliğini kazanmaları örgütsel bütünleşmenin de önemli bir tanımlayıcısı olmaktadır (Şişman, 2002:71; Grint, 1998:149).

Kurum kültürü, kuruma ve kurum çalışanlarına ait soyut ve somut, formel ve informal değerler bütünüdür. Soyut ve informal olması yazılı bir metin haline getirilemeyeceğini göstermez. Aksine kültürün somut ve formel yanı, kültürü oluşturan unsurların belirlenebileceğini, farklı kültürlerden ayrılan yönlerinin tespit edilebileceğini ve tüm kültürel özelliklerin çerçevesinin çizilebileceğini gösterir.

Örgüt içerisindeki iş ve örgüt tasarımıyla ilgili karşılaşılmaması muhtemel kavramlardan bahsettikten sonra, çalışmanın uygulama kısmında anket formunda yer alan ilk önermeler olan belediye iş ve örgüt tasarımı değerlendirilmeye dönük sonuçları vermek mümkündür. Araştırmada, bu başlık altında aşağıdaki önermelere çalışanların katılıp katılmadığı ölçülmüştür. “Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır”, “Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır”, “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır”, “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez”, “Üstlerimle rahat iletişim kuramıyorum”, “Fikirlerim ve düşüncelerim değerlendirmeye alınmıyor”, “Belediye içinde iletişim açık ve kolay bir biçimde sağlanmaktadır”, “Disiplin ve ceza sistemi bazı durumlarda adil olmayabiliyor”, “Örgüt içerisinde kendimi bazen rahat hissedemiyorum”, “Belediyenin çalışanlara sağladığı sosyal imkanlardan memnunum, “Çalışma saatlerimin belirtildiği şekilde değildir.”

Tablo 12: Sakarya Büyükşehir Belediyesinde İş ve Örgüt Tasarımı Durumu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır	5	4,9	37	35,9	12	11,7	46	44,7	3	2,9
Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır	5	4,9	37	35,9	6	5,8	51	49,5	4	3,9
İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.	5	4,9	38	36,9	9	8,7	45	43,7	6	5,8
İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez.	11	10,7	36	35	7	6,8	35	34	14	13,6
Üstlerimle rahat iletişim kuramıyorum.	15	14,6	42	40,8	2	1,9	35	34	9	8,7

Tablo 12'nin Devamı										
Belediye içinde iletişim açık ve kolay bir biçimde sağlanmaktadır.	6	5,8	32	31,1	4	3,9	56	54,4	5	4,9
Fikirlerim ve düşüncelerim değerlendirmeye alınıyor.	4	3,9	38	36,9	3	2,9	49	47,6	9	8,7
Örgüt içerisinde kendimi bazen rahat hissedemiyorum.	8	7,8	42	40,8	1	1	41	39,8	11	10,7
Belediyenin çalışanlara sağlamış olduğu sosyal imkanlardan memnunum.	12	11,7	36	35	2	1,9	42	40,8	11	10,7
Çalışma saatlerimin belirtildiği şekilde değildir.	16	15,5	53	51,5	5	4,9	19	18,4	10	9,7
Disiplin ve ceza sistemi bazı durumlarda adil olmayabiliyor.	9	8,7	35	34	4	3,9	39	37,9	16	15,5

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen “*belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır*” önermesine katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında oranların şu şekilde sıralandığı görülmüştür: Katılımcıların %44,7’si katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Ayrıca kesinlikle katılıyorum ile birlikte düşünüldüğünde, belediyenin örgüt yapısının iş akışını kolaylaştırdığı onaylayanların toplam oranı katılımcıların %47,6’sını oluşturduğu görülmüştür. Çalışanların katılmıyorum diyenlerin oranı ise %35,9’dur. Kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerle birlikte düşünüldüğünde bu önermeye katılmayanların oranı toplam %40,8’i oluşturmaktadır.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında bu konuyla ilişkilendirilebilecek anket sonuçlarında ise şöyle bir durumun varlığı göze çarpmaktadır. Özellikle misyon, organizasyon yapısı ve görevleri kapsayan bu sonuçlarda; “idarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır” önermesinde personel memnuniyet oranı %45,83 çıkmıştır. Buna göre ; “mevcut durum genel şartı sağlamaya yeterli değildir” şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, Sakarya Büyükşehir’de yapılan konulu bu çalışmayla yakın oranlar sergilediği görülmüştür.

Belediyenin örgüt yapısı ile ilişkilendiren bir diğer önerme, çalışanların yapacakları işlerin tanımlama ve sınırlarının belirlenme biçimleridir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanlara “*Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve*

prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır” önermesi hakkındaki görüşleri sorulduğunda alınan cevaplar şu şekildedir: Buna göre araştırmaya katılanların %49,5’i katılıyorum derken, %35,9’u katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında katılıyorum (%49,5) ve kesinlikle katılıyorum (%3,9) diyenlerin toplamda %53,4’üne göre belediyedeki işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır. Bu durum, belediyedeki kurumsallaşmanın önemli bir ayağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak belediyenin kurumsal kimliğini tanımlarken sadece bu ölçütün kullanılması ise doğru değildir.

Anlaşıldığı üzere kurum kültüründen bahsedildiğinde örgüt içerisinde yer alan pek çok değer ve kavramın bu kültürle ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamdan hareketle çalışmada Belediye’nin iş ve örgüt yapısından bahsedilirken aynı zamanda bir kurum kültürünün olup olmadığının da tartışılmaya açıldığını gözden uzak tutmamak gerekmektedir; çünkü görüldüğü üzere daha önce bahsi geçtiği gibi “iş ve örgüt tasarımı” başlıklı önermeler, bu kültürünün olup olmadığının ortaya çıkarma açısından farklı noktalara temas etmektedir.

Bu bağlamda kurumsal kültürünün önemli bir ayağı olan iş prosedürleri ile ilgili bir diğer önerme olan “*iş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır*” önermesine araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar şu şekilde sıralanmıştır: Önermeye katılıyorum diyenlerin oranı %43,7 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %36,9’luk kesimi oluşturmaktadır. Sonuçlara bakıldığında; katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtını verenlerin toplamı (%49,5) olan çoğunluk, iş prosedürlerinin işlerin yürütülmesini kolaylaştırdığı şeklinde düşündüklerini ifade etmişlerdir. Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı(%41,8) ise prosedürlerin iş akışını kolaylaştırmadığını düşünmektedir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında bu konuyla ilişkilendirilebilecek anket sonuçlarında ise şu noktalar ön plana çıkmıştır. Stratejik planda “idarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır” şeklindeki önermeye verilen cevaplarda personel memnuniyet oranı %48.33 çıkmıştır. araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

İş prosedürleri ile ilgili bir diğer önermede, araştırmaya katılan çalışanlara “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez” önermesi hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Çalışanların %35’i katılmıyorum yanıtını verirken, %34’ü katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Sonuçlarda anlaşıldığı üzere, işleri zamanında bitirebilmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez diyenlerin oranı %47,6, aksini iddia edenlerin oranı ise %45,7’dir. Genel itibar ile prosedürler işlerin zamanında bitirilebilmesi için yeterli görülmele birlikte aksi görüşü dile getirenlerde dikkat edilemeyecek kadar az değildir. Bu da bir karasızlık yaratmaktadır. Fikir vermesi bakımından Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde örnek bir prosedür olarak gelen evrak prosedürünü şu şekilde vermek mümkündür:

İlk olarak birime gelen evrakları elektronik ortamda kayda alarak evrak kontrolü sağlanır.

- Gelen evrak daire başkanı tarafından paraflanıp evrak kayıt görevlisine gönderilir.
- Evraklar elektronik ortamda kayda alınır.
- Gelen evrakla ilgili hangi iş ve işlemin yapılacağına karar verilerek daire başkanı tarafından ilgili personele sevk edilir.
- Birim içi ve dışı yazışma işlemleri yapılarak yazı ve eklerin kontrolü yapılır.
- Yazışma işlemleri tamamlanan evraklar paraflanır ve ilgili üst amirlerce paraflanır veya imzalanır. Paraf ve imza işlemleri tamamlanan evrak kayıt edilir ve dosyalanır.

Görüleceği üzere prosedürler, çalışanların görevlerini tanımlar ve ne yapmaları gerektiğinin sınırları çizmektedir. En basit bir evrak prosedürünün bile belli bir sistematik içerisinde ve sıralamaya uygun şekilde yerine getirilmesi gerektiği görülmektedir. Çalışmada sonuçlara bakıldığında çalışanların bütün bu süreçlerden haberdar oldukları, prosedürlerin olmaları gerektiği ve olanların da gerekli, faydalı ve işlevsel olduğu konusunda görüş bildirdikleri görülmüştür.

Araştırmada katılımcıların “*Üstlerimle rahat iletişim kuramıyorum*” önermesi hakkında görüşleri sorulduğunda çalışanların düşünceleri sonuçlara şu şekilde yansımıştır. Çalışanların %40,8’i katılmıyorum diyerek üstleriyle rahat iletişim kurduklarını ifade ederken, çalışanların %34’ü ise katılıyorum diyerek üstleriyle iletişim kuramadıklarını ifade etmişlerdir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, bahsi geçen önermeye katılmıyorum (%40,8) ve kesinlikle katılmıyorum (%14,6) diyenlerin toplamı %55,4 ile geneli temsil ettiği görülmüştür. Bu oran üstleriyle rahat iletişim kurduklarını ifade eden çalışanların oranıdır. Ayrıca katılıyorum (%34) ve kesinlikle katılıyorum (%8,7) diyenler ise %42,7 ile önemli bir oranı temsil etmektedir. Bu oran ise üstleriyle iletişim kuramadıklarını ifade edenlerin oranı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde uygulanan araştırmada da görülmüştür ki çalışanların büyük bir oranı örgüt içerisindeki üstlerle iletişim noktasında memnun oldukları görülmüştür.

İletişimle ilgili bir diğer soru ise Belediye içerisindeki iletişimin genel yapısı ile ilgilidir. Bir önceki değerlendirmede görüldüğü üzere, iletişiminin örgüt içerisinde oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle ankette yer alan “*Belediye içinde iletişim açık ve kolay bir biçimde sağlanmaktadır*” önermesi sonuçların analizinde oldukça önemlidir. Çalışanlara yöneltilen bu önerme hakkında görüşleri sorulduğunda ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır. Önermeye katılıyorum diyenlerin oranı %54,4 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %31,1’dir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında “*Belediye içinde iletişim açık ve kolay bir biçimde sağlanmaktadır*” önermesi; katılıyorum (%54,4) ve kesinlikle katılıyorum (%4,9) diyenlerin toplam oranı olan %59,3 ile genel tarafından onaylandığı görülmektedir. Önermeye, katılmıyorum (%31,1) ve kesinlikle katılmıyorum (%5,8) diyenler ise çalışanların %36,9’unu oluşturmaktadır. İletişimin açık ve kolay olduğu örgütlerde çalışanların fikir alışverişi ile daha başarılı olabilecekleri apaçık bir gerçektir. Ne kadar kapalı ve baskıcı olunursa da o kadar az başarılı bir örgüt meydana çıkacaktır. Önermenin sonucuna göre örgüt içerisindeki iletişimin açık ve kolay olduğu genel itibarıyla ortadadır.

Araştırmaya katılan çalışanların “Fikirlerim ve düşüncelerim değerlendirmeye alınmıyor” önermesine verdiği cevaplar şu şekildedir: Çalışanların %47,6’sı önermeye katılıyorum ve %36,9’u ise katılmıyorum şeklinde önermeyi yalnızladıkları görülmüştür.

Sonuçlara bakıldığında çalışanların fikir ve düşüncelerinin genellikle dikkate alındığını sonuçlardaki olumlu yaklaşımdan çıkarmak mümkündür. Önermeye, katılıyorum (%47,6) ve kesinlikle katılıyorum (%8,7) diyenlerin oranının toplamı olan %56,3 bu sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır. Önceki önermelerde ortaya çıkan hatırı sayılır aksi görüş bildiren katılımcılar bu önermede de katılmıyorum (%36,9) ve kesinlikle katılmıyorum (%3,9) diyenlerin toplamı olan %40,8 ile yine karşımıza çıkmaktadırlar. Çalışanlar fikirlerinin ve düşüncelerinin dikkate alındığı örgütlerde daha verimli çalışmaktadır ve bu süreç doğru yönetildiğinde örgütün başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara “*Örgüt içerisinde kendimi bazen rahat hissedemiyorum*” önermesi hakkındaki görüşleri sorulduğunda verilen cevapların oranları şu şekildedir: Katılmıyorum diyenler %40,8 ile ilk sırayı oluşturmaktadır. Yani çalışanların büyük bir kısmı örgüt içerisinde kendilerini rahat hissettikleri belirtmişlerdir. Ancak kendini Belediye içerisinde rahat hissetmeyenler de bu orana hemen hemen yakındır. Çalışanların %39,8’i bu önermeye katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Sonuçlara bakıldığında bahsi geçen önermeye katılıyorum (%39,8) ve kesinlikle katılıyorum (%10,7) diyenlerin oranı çoğunluğu oluşturan %50,5’e denk gelmektedir. Aksi görüş bildirenler, yani katılmıyorum (%40,8) ve kesinlikle katılmıyorum (%7,8) diyenlerin toplam oran ise %48,6’dır. Sonuçlar çok yakın olmakla birlikte “*Örgüt içerisinde kendimi bazen rahat hissedemiyorum*” önermesi çoğunluk tarafından kabul görmüş bir önermedir. Aynı zamanda oranların birbirine yakınlığı da dikkat çekici bir durumdur.

Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini rahat hissetme durumları, daha çok güvenle ilişkilendirilebilecek bir durum olarak yorumlanabilir. Buna göre örgütle bütünleşmiş ve bu bağlamda kendini örgütün bir parçası olarak tanımlayan çalışanlar örgüt içerisinde daha rahat ve motivasyonları yüksek olabilir.

Çalışanların kendileri hakkında kullandıkları kavramlar, algılanan örgütsel kimlik ile benzer özellikler taşıdığı sürece kurulan iletişime örgütsel bütünleşme denilebilir. Ayrıca çalışanların örgütleri hakkında zihinlerinde yarattıkları imajlar, her üye için farklıdır. Örgüt hakkında kalıcı, farklı ve merkezi olan paylaşılmış inançlar örgüt kimliğini yansıtır; fakat, tek bir bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütün genel kimliği ile aynı olmayabilir. Buna ek olarak, bireyin örgüt hakkında edindiği dışsal imaj, örgüt dışındakilerinin kafasında oluşan örgüt ile uyuşabileceği gibi uyuşamama olasılığı da söz konusudur. Görüleceği üzere örgütle bütünleşme kavramından hareketle ortaya koyulan sonuç, aynı zamanda örgüt içerisinde kendini rahat hissetmeyle de yakından ilişkilidir. Bu anlamda Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde örgütle bütünleşmemiş bir çalışan imajı olduğu görülmüştür.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan araştırmada çalışanlara yöneltilen önemli önermelerden birisi de belediyenin kendilerine sağladığı sosyal imkanlar ve bunlardan ne kadar memnun oldukları konusudur. Bu bağlamda ankete katılan çalışanlara yöneltilen *“Belediyenin çalışanlara sağlamış olduğu sosyal imkanlardan memnunum”* önermesi hakkındaki düşünceleri verilen cevaplar doğrultusunda oluşan sonuçları şöyledir:

Bahsi geçen önermeye, katılıyorum diyenlerin oranı %40,8 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı ise %35'dir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde belediye çalışanlarının, katılıyorum (%40,8) ve kesinlikle katılıyorum (%10,7) seçeneklerinin toplamı olan %51,5 ile önermeyi onayladıkları belediyenin kendilerine sundukları sosyal imkanlardan memnun olduklarını belirttikleri görülmüştür. Bu oranın karşısında ise katılmıyorum (%35) ve kesinlikle katılmıyorum (%11,7) diyenlerin toplamı olan %46,7'lik kesim ise belediyenin sağlamış olduğu sosyal imkanlardan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak çoğunluk, çalışanların yarısından fazlasının belediyenin sağlamış olduğu sosyal imkanlardan memnun görünmektedir. Belediye'nin SWOT analizinde de bu yön zayıf bir nokta olarak karşımıza çıkmıştır. Özellikle çalışanlar için düzenlenen sosyal faaliyetlerin eksik olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanlara *“Çalışma saatlerimin belirtildiği şekilde değildir”* önermesi hakkındaki fikirleri sorulduğunda katılımcıların %51,5'i bu önermeyi doğrulamadıkları yani çalışma saatlerinin belirtildiği şekilde olduğunu ifade ettikleri

görülmüştür. Çalışanların sadece %18,4'ü bu önermeye katılıyorum diyerek çalışma saatlerinin belirtildiği şekilde olmadığını ifade etmişlerdir. Sonuçlar genel olarak düşünüldüğünde, katılımcılar çalışma saatleri ile ilgili olan bu önermeye katılmıyorum (%51,5) ve kesinlikle katılmıyorum (%15,5) seçeneklerinin toplamı olan %67 gibi yüksek bir oranla olumsuzluk bildirerek, çalışma saatlerinin belirtildiği gibi olduğunu ifade ettikleri görülmüştür.

Disiplin ve ceza sistemi örgüt içerisinde önemli bir kurumsal değerdir. Bu sistem aynı zamanda kurumsal kültürün de önemli bir ayağıdır. Yerel yönetimler için de aynı gerçeklik söz konusudur. Bu bağlamdan hareketle araştırmada Belediye'nin örgüt yapısını değerlendirilen bölümde disiplin ve ceza sistemi ile ilgili olarak çalışanlara "*Disiplin ve ceza sistemi bazı durumlarda adil olmayabiliyor*" önermesi yöneltilmiştir. Verilen cevapları ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

Araştırmaya katılan çalışanların %37,9'u bu önermeye katıldıklarını ifade ederken, %34'ü katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Sonuçlara genel itibarıyla bakıldığında katılıyorum (%37,9) ve kesinlikle katılıyorum (%15,5) diyenlerin toplam oranı olan %53,4 ile disiplin ve ceza sisteminin bazı durumlarda adil olmadığını ifade ettikleri görülmüştür. Aksi görüş bildirenlerin oranı ise kesinlikle katılmıyorum (%8,7) ve katılmıyorum (%34) diyenlerin toplamı olan %42,7'dir. Burada sonuçların daha iyi anlaşılması için örgütlerdeki disiplin ve ceza kavramından söz etmek gerekir.

Örgütsel alanda disiplin kavramı şu şekilde tanımlanabilir; yönetim tarafından oluşturulmuş örgüt kurallarını ihlal etmiş, istenilen performans standartlarını tutturamamış ya da kurulu düzene aykırı davranmış personelin tutum ve davranışlarını düzeltmek amacıyla başvurulan uygulamalardır (Can ve diğerleri, 1995: 419). Burada örgütün amaçlarının ön plana çıktığı görülmektedir; çünkü örgütün varlığı amaçlarına ne kadar ulaşabildiği ile yakından ilişkilidir. Aynı zamanda personelin de bireysel amaçlarına ulaşmasını sağlamak da örgütsel amaçlarına ulaşmasını sağlamakla birlikte düşünülen bir olgudur. Ancak zaman zaman personelin kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken örgütün amaçlarına ters davrandığı görülmektedir (Geylan, 1992: 192-193). Diğer bir anlatımla, personel kendi amaçlarını bilinçli ya da bilinçsiz örgüt amaçlarının üzerine çıkarabilirler. İşte bu tür durumlar karşısında yönetime düşen bu olumsuzluklara

kayıtsız kalmak veya işten atmak gibi aşırı tutumlar değil, iyi tasarlanmış bir disiplin sistemi uygulamaktadır (Can ve diğerleri, 2001: 419).

Örgütlerde bu anlamda uygulanan cezalar şu şekildedir: Sözlü uyarı, yazılı uyarı, ödemesiz geçici işten çıkarma. Cezaların amacı istenmeyen davranışların tekrarını önlemektir. Cezalar hafiften ağıra doğru giderek personele kendini düzeltmesi için bir fırsatın sunulması durumunun da ortaya çıkmasına imkan sağlamaktadır.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin disiplin ve ceza konusundaki yönetmeliği "*Sakarya Büyükşehir Belediyesi Hukuk Müşavirliği'nin Teşkilat, Görev ve İşleyişi Hakkında Yönetmelik*" başlığı altında dördüncü bölümde verilmiştir. Buna göre bu yönetmelik de yer alan kurallar şu şekildedir:

Madde 23- Personel en yakın amirinden başlayarak denetime tabi tutulur. Hukuk Müşaviri, Müşavirliğin tüm personelini her zaman gerek gördüğünde; murakabe etmek⁶ ve ilgilileri yönlendirmek yetkisine haizdir. Hukuk Müşaviri gerekli gördüğünde; avukatlar ve tüm personelden her ay neticelendirdikleri iş adedi ile hazır bulunan duruşma sayılarının bildirilmesini, dosyaları ile ilgili bilgi ve dosya sayılarını talep edebilir.

Madde 24- Müşavirlik Makamı, gerek gördüğünde Avukatlar, icra memurları ile diğer muakkiplerin icra daireleri ve mahkemelerdeki çalışmalarını takip etme ve murakabe yetkisini haizdir.

Madde 25- Hukuk Müşavirliği bünyesinde çalışan tüm personel hakkında; göreve başlama onayından itibaren almış oldukları izin, rapor, derece ve kademe ilerlemeleri ile mükafat ve cezalandırılmalarına ilişkin belgeleri kapsayan birer gölge dosya tanzim edilir.

Madde 26- Hukuk Müşaviri, Avukatlar ile Müşavirliğin bilimum personeli hakkında disiplin cezaları, mer'i kanun, tüzük ve yönetmeliklerde yer alan kurallar mucibince yürütülür.

Madde 27- Disiplin cezalarının uygulanacağı fiil ve haller; mer'i kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirlenmiş cezayı gerektiren fiillerdir.

⁶ Denetlemek

3.2.4. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Personel Planlaması ve Personel Tedarik Faaliyetleri

Çalışmanın birinci bölümünde İKY'yi kavramsal olarak ele alınırken, gelişmelerle birlikte işletmelere getirdiği yeniliklere de dikkat çekilmişti. Yerel yönetimler bölümünde ise personel yönetiminden İKY'ye geçişi zorunlu kılan sebeplere değinilirken, belediyelerdeki personel sisteminden de bahsedilmiştir. Burada ise Sakarya Büyükşehir Belediyesi'ne uygulanmış olan anketlerin sonuçlarında İKY'nin önemli işlevlerinden birisi olan planlama ve personel tedarik faaliyetleri analiz edilecektir.

Tablo 13: Belediye'de Personel Planlaması ve Personel Tedarik Faaliyetlerini Değerlendirme Durumu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İşten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir	14	13,6	42	40,8	2	1,9	38	36,9	7	6,8
Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır	15	14,6	41	39,8	5	4,9	34	33	8	7,8
Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır	9	8,7	50	48,5	9	8,7	27	26,2	8	7,8
Personel alım sürecinin nasıl işlediği ile ilgili herhangi bir fikrim yok	12	11,7	32	31,1	6	5,8	36	35	17	16,5
Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil davranılır	16	15,5	56	54,4	3	2,9	23	22,3	5	4,9
Nitelikli personellerin işe alınmadığını düşünüyorum	3	2,9	29	28,2	1	1	47	45,6	23	22,3
İnsan kaynakları planlaması belediyenin amaçlarına dönük değildir	13	12,6	34	33	6	5,8	40	38,8	10	9,7
Belediyede çalışanların yükselme, terfileri, iş performanslarına dayalı yapılır	25	24,3	43	41,7	2	1,9	30	29,1	3	2,9

Tablo 13'ün Devamı										
Belediyedeki kurumlar arası geçiş bazı durumlarda adil olmayabiliyor	11	10,7	20	19,4	5	4,9	56	54,4	11	10,7
Belediyedeki emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmektedir	8	7,8	28	27,2	8	7,8	49	47,6	10	9,7
Tedbirler alınmadığından işten ayrılmalar sonrası örgüt içi işler aksayabiliyor	9	8,7	25	24,3	6	5,8	46	44,7	17	16,5
Belediyedeki çalışanlar ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.	15	14,6	56	54,4	3	2,9	20	19,4	9	8,7

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen “İşten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir” önermesine verilen yanıtlara bakıldığında; bu önermeye katılmıyorum diyenlerin oranı %40,8 iken, katılıyorum diyenlerin oranı %36,9’dur. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ise önermeye katılmıyorum (%40,8) ve kesinlikle katılmıyorum (%13,6) diyenlerin toplamı olan %54,4’lük oran yani çoğunluğu oluşturan kesim işten ayrılanların yerine en az onlar kadar yetenekli, işinde yeterlilik sahibi olan kişilerin geldiğine inanmamaktadır. Aksi görüş bildiren, katılıyorum (%36,9) ve kesinlikle katılıyorum (%6,8) diyenlerin oranı toplamı %43,7’dir.

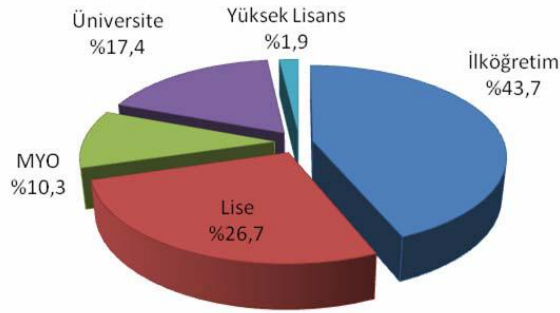
Örgüt içerisinde bu konuda da tam bir uzlaşının olmadığı görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında kuşkusuz belediyelerin siyasi niteliklerinin daha çok ön plana çıkmasının etkisi büyüktür. Kuşkusuz seçimle değişen belediye yönetimi, yeni dönemde çalışacağı personeli kendi seçmek istemektedir ve bu durum eski personelin durumunu tehlikeye düşürmektedir. Bunu yaparken de adam kayırma ve tanıdıkların işe alınması olumsuz bir düşünce değişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim araştırmanın metodoloji kısmında örneklem grubunun işe giriş biçimlerine bakıldığında, katılımcıların %27,2’sinin tanıdıklar aracılığıyla işe girdiklerini ifade ettikleri, %39,8’inin ise diğer seçeneğini işaretleyerek işe giriş biçimleri hakkında yorum yapmadıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanlara “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır” önermesi hakkında görüşleri sorulduğunda ise

çalışanların %39,8'i katılmıyorum, %33'ü ise katılıyorum diye cevap vermiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ise önermeye katılmıyorum (%39,8) ve kesinlikle katılmıyorum (%14,6) diyenlerin toplamı %54,4 ile çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir. Katılıyorum (%33) ve kesinlikle katılıyorum (%7,8) diyenlerin toplamı olan %40,8'lik kesim ise çoğunluğun aksi görüş bildirmiştir. Buna göre %55,4'ü oluşturan çalışanlar belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapıldığına inanmadıkları belirttikleri görülmüştür.

Bu konuda Belediyenin faaliyet raporunda yer alan personelin eğitim durumlarına ait veriler tekrar hatırlatılması bu noktanın anlaşılması açısından yarar sağlayacaktır. Aşağıdaki şekil bu konu hakkında fikir vermektedir.

Şekil 7. Belediyedeki Personelin Eğitim Durumu



Şekilde de görüleceği üzere çalışanların %43,7'si ilköğretim ve %26,7'si lise mezunu kişilerden oluşmaktadır. Değişen çevre şartları ve örgütteki başarının sağlanması bakımından çalışanların eğitim seviyelerinin önemi dikkate alındığında bu sonuçların "Belediyede yapılan görevlendirmelerin niteliklere göre yapılmadığı" gerçeğini açıklayıcı olacağı görülecektir. Burada liyakat ilkesinin genel olarak Kamu'da özel olarak ise yerel yönetimlerde uygulanamamasının bazı sebeplerine değinmek gerekir. Öztekin'e (2008: 31) göre Liyakat ilkesinin Kamu Yönetimi'nde uygulanamamasının iki nedeni vardır:

- Bunlardan ilki devlet memurluğu, sosyal ve ekonomik haklar bakımından çok çekici olmadığından çok nitelikli ve yetiştirilmiş meslek elemanları kamuda çalışmaya çok istekli değildir.

- İkinci eksiklik ise hem göreve alınırken hem de çalıştığı sürece yükselme, ilerleme ve yer değiştirmelerde yansız değerlendirmeler ve sınavlar pek sağlıklı yapılamamaktadır. Bunun da iki görünür sebebi vardır. İlki siyasi baskılar, ikincisi ise tanıdık ve hısım ilişkileridir.

Mülakatta ise konuyla ilişkili olarak İK departmanına yöneltilen “Liyakat için bazı maddeler var; yeterli duyurma, ilgilenecek herkes için başvurma fırsatını tanıma, aranan koşulların gerçekçi olması, ayırım gözetilmemesi, yeteneğe göre değerlendirme gibi, bunların belediyenizde geçerliliği ne kadar ve personel alım süreçleri nasıl işliyor?” sorusuna verilen cevapta ise olumlu bir durumun varlığı göze çarpmıştır. Soruya verilen cevaba göre, belediyede liyakat için belirtilen maddelerin geçerlilik oranı %65-70 civarında olduğu, personel alımı memur ve işçiler için KPSS yoluyla talep edildiği, geçici işçi alımları ise İŞKUR aracılığı ile yapıldığı aktarılmıştır.

Katılımcılardan “Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır” önermesine, katılmıyorum diyenlerin oranı %48,5 iken, katılıyorum diyenlerin oranı ise %26,2’dir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere önermeye katılmıyorum (%48,5) ve kesinlikle katılmıyorum (%8,6) diyenlerin toplamı %57,3’ü oluştururken buradan çıkarılacak en önemli sonuç ise adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil ve eşit davranılmadığı gerçeğini çalışanların büyük bir kısmının onaylamasıdır. Ayrıca belirtmek gerekirse aynı önermeyi, katılıyorum (%26,2) ve kesinlikle katılıyorum (%7,8) diyerek onaylayan kesimin %34 ile sınırlı kaldığı görülmüştür.

Bütün bu süreçlerin en başında ortaya koyulması gereken noktalardan birisi de belediye çalışanlarının personel alım süreciyle ilgili olarak bilgi sahibi olup olmadığı gerçeğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen “*Personel alım sürecinin nasıl işlediği ile ilgili herhangi bir fikrim yok*” önermesine çalışanların vermiş olduğu cevapların oranları ise şu şekilde dağılmıştır. Bahsi geçen önermeye, katılıyorum diyenlerin oranı %35 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %31,1’dir. Sonuçlar genel olarak düşünüldüğünde ise personel alım süreciyle ilgili bilgi sahibi olmayanların oranı, katılıyorum (%35) ve kesinlikle katılıyorum (%16,5), toplamda ise %51,5 ile geneli temsil etmektedir. Önermeye, katılmıyorum (%31,2) ve kesinlikle katılmıyorum (%11,5) diyenlerin toplam oranı ise %42,7’dir. Personel alım faaliyetleri

hakkında bilgisi olmayanların %51,5'lik ile katılımcıların yarısından fazlasını temsil eden bir grup olduğu göze çarpmaktadır.

Araştırmaya katılanlara “*Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır*” önermesi hakkındaki görüşleri sorulduğunda verilen cevaplara bakıldığında katılmıyorum diyenlerin oranı %54,4 iken, katılıyorum diyenlerin oranı %22,3'tür. Görüleceği üzere araştırmaya katılan çalışanların bu önerme hakkındaki görüşleri olumsuzdur.

“*Yükselme ve terfilerde adil ve tarafsız davranılır*” görüşüne katılmıyorum(%54,4) ve kesinlikle katılmıyorum(%15,5) diyenlerin toplamı %69,9 ile araştırmaya katılanlar önermeyi yalnışlamaktadır. Önermeye, katılıyorum (%22,3) ve kesinlikle katılıyorum (%5) diyenler ise %27,3'lik kesimi oluşturmaktadırlar. Genel itibari ile araştırmaya katılan çalışanların yükselme ve terfi sisteminde adil ve tarafsız davranılmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütte çalışanlar arasında çatışmalara, motivasyon düşüklüğüne ve dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşamama gibi sonuçlar ortaya çıkarma ihtimali yüksektir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir noktayı hatırlatmakta fayda vardır. Çalışmada nitelik, liyakat (yeterlilik) kavramının birkaç defa kullanılmış olmasını iki açıdan düşünmek gerekmektedir. İlk olarak, belediye içerisinde yapılan görevlendirmeler, terfiler ya da kurumlar arası geçişi tanımlayan önermeler, diğer ise belediye dışından ilk defa alınacak personelleri tanımlayan önermelerdir. Bu noktada belediye içerisinde emekli olan ya da malulen emekli edilen personelin yerine gelecek personel de belediye içerisindeki iş hareketliliği olarak görülmüştür. Bu bağlamdan hareketle anket formunda yer alan, “*Nitelikli personellerin işe alınmadığını düşünüyorum*” önermesi belediyede istihdam edilecek olan personel hakkında çalışanların düşüncesi sonuçlara şu şekilde yansımıştır⁷:

Katılıyorum diyenlerin oranı %45,6 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %28,2'dir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ise araştırmada ankete katılan çalışanlar “*Nitelikli personellerin işe alınmadığını düşünüyorum*” önermesine katılıyorum (%45,6) ve kesinlikle katılıyorum (%22,3) seçeneklerine toplamda %67,9'luk bir

⁷ Bu oranlar aynı zamanda Büyükşehir Belediyesi'nin işe alım sürecinin de değerlendirilmesi olarak kabul edilebilir.

katılım ile doğruladıkları ve belediyenin işe alım sürecini olumsuz değerlendirdikleri görülmüştür. Bunun yanında araştırmaya katılan çalışanlardan önermeye katılmıyorum (%28,2) ve kesinlikle katılmıyorum (%2,9) diyenlerin araştırmadaki oranı ise %31,1'dir. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere işe girişte özel yetenek ve beceri değil de genel yeteneklerin sınanıldığı sınavlar sonucunda işe girişlerin gerçekleştirilmiş olması, işe girenlerin işte işi öğrenmelerinin sağlanması nitelikli eleman olmadığı önermesini de güçlendirmektedir.

İKY'de personel planlaması ve personel tedarik hizmetlerinin örgütün amaçlarına dönük olması önemli bir noktadır. Özellikle yerel yönetimlerin idari ve kurumsal yapısında da bu nokta önemini korumaktadır. Yerel yönetimlerden birisi olan belediyelerin seçim süreçleriyle birlikte değişmesi muhtemel personel yapısı, belediyelerin kurumsal bir kültüre sahip olmasını da olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamdan hareketle araştırmaya katılan çalışanlara "*İnsan kaynakları planlaması belediyenin amaçlarına dönük değildir*" önermesi sorulmuş, alınan cevaplar yüzdeler oranlara şu şekilde yansımıştır. Bu cevaplar aynı zamanda belediyenin insan kaynakları planlamasının ve kurumsal kültürünün de niteliğini ortaya koymaktadır.

Buna göre önermeye katılıyorum diyenler %38,8 iken, katılmıyorum diyenler %33'tür. Önermeye verilen cevaplarda yakınlık dikkat çekicidir. Şöyle ki; katılıyorum (%38,8) ve kesinlikle katılıyorum (%9,7) diyenlerin toplamı %48,5 iken; katılmıyorum (%33) ve kesinlikle katılmıyorum (%12,6) diyenlerin toplamı %45,6'dır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere katılımcıların çoğunluğu belediyedeki İK planlamasının amaçlara uygun olmadığını belirtmiştir. Yine de %45,6'yı oluşturan ve İK planlamasının amaçlara uygun olduğunu düşünen kesim göz ardı edilemeyecek kadar yüksek bir orana sahip olduğu görülmüştür. Kamu kuruluşları, önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi gerçek ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak değil de yıllık planlara göre istihdam sağlamaktadır. Sonuçlara göre İK planlamasının amaçlara uygun olmadığına varılması, belediyelerde kamu kuruluşu olma niteliğinden kaynaklanabilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların "*Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır*" önermesine ise katılımcıların %41,7'si katılmıyorum, %29,1'inin ise katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, Büyükşehir Belediyesi'nin terfi ve yükselme sistemi konusunda fikir sahibi olmayı amaçlayan bahsi geçen önermeye, katılmıyorum (%41,7) ve kesinlikle katılmıyorum (%24,3) diyenlerin toplamını oluşturan %66'lık kesim örgüt içerisindeki çalışanların yükselme ve terfilerinin iş performanslarına göre yapılmadığını düşünmektedir. Yükselme ve terfilerin iş performanslarıyla alakalı olduğunu düşünen katılıyorum (%29,1) ve kesinlikle katılıyorum (%2,9) diyenler ise %32'yi oluşturmaktadır. Genel olarak araştırmaya katılanlara göre örgüt içerisindeki yükselme ve terfilerin iş performanslarına dayalı yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Yükselme ve terfi söz konusu olduğunda iyi bir yükselme ve terfi sisteminin bazı özellikleri taşıması gerektiği ifade edilmektedir. Tortop'a (1994: 122) göre bu özellikler bütün örgüt ve işletmelerde kullanılması gereken niteliklerdir. Ancak çalışma konusu itibariyle bu özellikler kamu kesiminde ve özellikle yerel yönetimlerde dikkat edilmesi gereken noktalardır.

- Personel çok sayıda kişi arasından seçilmelidir.
- İş için en yeterli elemanlar seçilmeli ve yükseltilmelidir.
- Üst makamlara yükselme olanağı açık olmalıdır.
- Memurların yeteneklerini keşfetmeye ve geliştirmeye teşvik edilmelidir.
- Bütün memurlara eşit fırsat verilmelidir.

Ancak bu şekilde motive edilmiş ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarıymış gibi benimsenmiş çalışanlar elde edilecektir. Örgütsel başarı için çalışanlara bu olanakları sağlamak gerekmektedir.

Katılımcılar terfi ve yükselmede sergiledikleri olumsuz tabloyu bu önermeye verdikleri cevaplarda da sürdürdükleri görülmüştür. Araştırmada anketi cevaplayan çalışanlara yöneltilen "*Belediyedeki kurumlar arası geçiş bazı durumlarda adil olmayabiliyor*" önermesine verilen cevaplar sonucunda oluşan duruma göre; önermeye katılıyorum cevabını verenlerin oranı %54,4 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %19,4'dür. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ise önermeye katılıyorum (%54,4) ve kesinlikle katılıyorum (%10,7) diyenler toplamda %65,2'lik çoğunluğu

oluşturmaktadırlar. Genel olarak katılımcılar belediyedeki kurumlar arası geçişlerin adil olmadığını düşünmektedirler. Adil olduğunu düşünenler ise katılmıyorum (%19,4) ve kesinlikle katılmıyorum (%10,7) diyenlerin oluşturduğu %30,1'lik kesimi oluşturmaktadır. Bu noktada kurumlar arası geçişlerden kısaca bahsetmekte fayda vardır.

Bilindiği gibi, kamu kurumlarında çalışmakta olanlar özellikle maaş artışına, eş durumu ve benzeri sebeplerle naklen başka kurumlara geçmek istemektedir. Bu geçiş devlet memuru olarak kamu kurumları arasında olabileceği gibi KİT'lere de geçiş şeklinde olabilmektedir. Burada hemen belirtmek gerekir ki teşkilat kanunlarına veya 4/B'ye tabi sözleşmeli personel pozisyonlarında, işçi kadrolarına çalışmakta olanların kurumlararası geçiş hakkı söz konusu değildir. Hukuken geçiş hakkını incelenecek olursa; her iki statüde de geçmek isteyen kişi, geçmek istediği kuruma bir dilekçe ile başvurması gerekmektedir. Dilekçede kurumu, sicil numarası, unvanını, öğrenimini, atanmak istediği bir birim-unvan-il varsa bunlara yer vermesi gerekmektedir. Hizmet süresini belirtmesi memursa derecesini de belirtmesi fayda teşkil edecektir.

KİT'lerde sözleşmeli personel olarak çalışmakta olanlar ancak diğer KİT'lere başvurma hakkına sahiptir. Aslında bu kişilerin geçişleri naklen atanma değil açıktan atanma olarak adlandırılmaktadır. Muvafakat işlemine burada gerek yoktur. Memur olanlar ise hem diğer kurumlara memur olarak hem KİT'lere sözleşmeli personel olarak atanabilme hakkına sahiptir. Memurluklara geçişte muvafakat işlemi uygulanacaktır. Geçmek istediği kurum, talebi kabul ederse çalışmakta olduğu kurumdan özlük dosyasını ister. Bunun adına muvafakatin talep edilmesi denilmektedir. Muvafakat işleminden sonra geçilmek istenilen kurum atamayı yapabilir. Bu işlemden sonra atama işlemini haklı gerekçeye dayalı olarak yapmazsa dava açıldığında kazanılma ihtimali çok yüksektir. Memurların KİT'lere geçişlerinde durum farklıdır. KİT'lerin memurluklarına geçişte yukarıdaki açıklama geçerlidir. Sözleşmeli personel statüsüne geçişte ise muvafakatin alınması şart değildir. Hatta gerekli de değildir. Buna karşılık zayıf referanslara sahip kişiler için fiilen muvafakatin talep edildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlara *“Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmektedir”* önermesi hakkında fikirleri sorulduğunda alınan cevapların yüzdelik oranlara şu şekilde yansıdığı görülmüştür:

Araştırmaya katılan çalışanların %47,6'sı katılıyorum, %27,2'si katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların vermiş olduğu katılıyorum (%47,6) ve kesinlikle katılıyorum (%9,7) cevaplarının toplamı %57,3 ile önermeyi doğruladıkları görülmüştür. Katılmıyorum (%27,2) ve kesinlikle katılmıyorum (%7,8) diyen %36'luk kesimi oluşturan katılımcılar ise aksi yönde görüş bildirmiş ve böyle bir planlamanın olmadığına kanaat getirdikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılanlara *“Tedbirler alınmadığından işten ayrılmalar sonrası örgüt içi işler aksayabilmektedir”* önermesi hakkındaki görüşleri sorulduğunda verilen yanıtlara bakıldığında, bahsi geçen önermeye, katılıyorum diyenler %44,7 iken, katılmıyorum diyenler %24,3'tür. Sonuçlara genel olarak bakıldığında *“Tedbirler alınmadığından işten ayrılmalar sonrası örgüt içi işler aksayabilmektedir”* önermesi, katılıyorum (%44,7) ve kesinlikle katılıyorum (%16,5) diyenlerin toplam oranı olan %61,2 ile katılımcılar tarafından doğrulanmıştır. Böylece genel olarak çalışanların belediye içerisinde tedbirler alınmadığı zamanlarda işlerde aksamalar olduğu düşüncesinde oldukları görülmüştür. Ayrıca katılmıyorum (%24,3) ve kesinlikle katılmıyorum (%8,7) diyen %33'lük katılımcı kesim ise işten ayrılmalar sonrası örgüt içi işlerin aksamadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmada çalışanlara yönetilen önemli önermelerden birisi de çalışanların ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri durumdur. Bu daha önceki bölümlerde de sıklıkla üzerinde durulan kurum kültürüyle ve örgüt kimliğiyle yakında alakalıdır. Bu bağlamda hareketle tabloya bakıldığında; araştırmaya katılanların *“Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir”* önermesine verdikleri yanıtlar şu şekilde sıralanmıştır: Çalışanların %54,4'ü katılmıyorum derken, %19,4'ü ise katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde önermeye, katılmıyorum (%54,4) ve kesinlikle katılmıyorum (%14,6) diyenlerin toplamı %68,9'dur. Buradan anlaşılmaktadır ki Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanlara ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgi verilmemektedir. Araştırmaya göre katılıyorum (%19,4) ve kesinlikle katılıyorum (%8,7) diyenlerin ve önermeyi dolayısıyla onaylayanların oranı ise sadece %28,2 olduğu görülmüştür. Kariyer Planlaması ve Kariyer Geliştirme

noktasında belediyenin zayıf kaldığı görülmektedir. Çalışanların gelecekleri hakkındaki endişeleri çalışma hayatındaki etkinlik ve verimliliklerini olumsuz etkileyebilmektedir.

3.2.5. Sakarya Büyükşehir Belediyesi İçinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, toplum ve bireyi etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını değişime zorlamaktadır. İletişim araçları, bilgisayar teknolojisi, uluslararası ilişkiler, yeni buluşlar, fen ve teknik alanlarındaki gelişimlerle karşı karşıya kalan bireyler meslek yaşantıları veya sonrasında elde ettikleri bilgileri sürekli güncellemek ve yeni şeyler öğrenmek durumunda kalmaktadırlar. Değişen çağa ayak uydurmanın, çağı takip etmenin en etkin ve en temel aracı “eğitim”dir. Ülkeler, kurumlar ve bireylerin bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için sistemli eğitim çalışmalarına önem verilmelidir. Eğitimin “hizmet içi” olabilmesi için ise öncelikli olarak mesleğe yönelik olması ve adaylıktan itibaren verilmesi gerekmektedir (Bilgin, 2004:83).

Teknolojinin gelişim hızına insanın yeteneklerinin yetişememesi onun istemeden de olsa bilimsel ve teknik düzeyde yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu durumda hizmet içi eğitim bir araç olarak kullanılmakta ve “bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen sürede bilgi, beceri, davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerinin tümü” olarak tanımlanmaktadır (Kalkandelen, 1979:14).

Aslında, yerel yönetimlerin eğitim ihtiyaçları yüksek olmasına karşın bunu karşılayacak düzenlemeler yetersiz kalmakta, eğitim, sadece bir formalitenin yerine getirilmesi olarak görülmektedir. Oysa, hizmet içi eğitim, adaylık döneminde yerine getirilmesi gereken bir koşul veya personelin isteği üzerine periyodik olmayan bir şekilde verilen eğitimidir (Bilgin, 1997:156). Küreselleşme, kültürel farklılıklar, ekonomik, siyasi gelişimler, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve benzeri çevresel faktörler kamu sektöründeki her örgüt gibi yerel yönetimleri de etkilemiştir. Yöneticilerin ve personelin böyle bir çevreyi yönetebilmeleri ve yönetebilme kapasiteleri örgütün başarısı için şarttır. Bilimsel yöntem ve teknikler kullanılarak uygulanacak eğitim programlarının örgütün hedefleri ile uyum sağlaması ve bu doğrultuda yönetim personel ilişkilerine dinamizm kazandırması gerekir (Benli ve diğerleri, 2004:34).

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmelidir. Kamu personel rejiminde, memurların hizmet içi eğitimlerine de yer verilmiştir. Eğer adayların seçimi, genel yetenek, beceri ve bilgilerini ölçme esasına dayanıyorsa, memurların işe girdikten sonra hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması gereklidir (Gül, 2000:3). Hizmet içi eğitimin amacı, insanların bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancını yaratmaktır. Eğitim, yönetim kavramının gelişmesine destekte bulunur. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi gerekli olduğu kadar çalışanların da nitelikli çalışan olması o kadar önemlidir. Personel de sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergileyerek yönetimin daha iyi bir hale gelmesine katkıda bulunur (Ersen, 1997:119).

Hizmet içi eğitimin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar (Tortop, 2005:188):

- Personele yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak ve geliştirmek.
- Personele daha üst görevlere geçebilmesi için gerekli olan yeterliliği kazandırmak.
- Personelin örgüt ve işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.

Türkiye’de yerel yönetim alanında yaşanan gelişmeler ışığında, yerel yönetim reformunun getirdiği yeni anlayışın yerleştirilmesi ve yerel yönetimlerin artan görev ve yetkilerini layıkıyla yerine getirebilmeleri yerel yönetimlerin insan gücü kaynağının ne kadar gelişmiş olduğu ile doğru orantılıdır. Nitelikli insan gücünün yerel yönetimlerde istihdam edilmesini sağlayacak önlemlerin sonuçlarının ancak uzun vadede alınabileceği dikkate alındığında mevcut insan kaynağının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere duyulan talep artmıştır. Türkiye’de kamu kesiminde hizmet içi eğitim Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren “Hizmet İçi Eğitim Genel Planı” çerçevesinde yürütülmektedir. Hizmet içi eğitim bu plan ile zorunlu tutulmuş gibi gözükse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları nedeniyle nitelikli eğitici personel yokluğu, üst düzeyde bulunan yöneticilerin eğitime yeterince önem vermemeleri yüzünden uygulamada yetersiz kalmaktadır (Ergun, 2004:259).

Ülkemizdeki yerel yönetimlerde çalışan kamu görevlisi personele verilecek hizmet içi eğitimde yasal durum gereği, şu üç amaca yönelik olarak eğitim verilebilmesi mümkündür:

- Aday personelin yetişmesini sağlamak (eşik eğitimi),
- Asıl personelin verimliliğini artırmak (hizmet içi eğitim),
- Personeli üst görevlere hazırlamak (görevde yükselme eğitimi).

Aday personel eşik eğitimi; yerel yönetimlerde hizmet içi eğitime ilişkin temel yasa, belediyeleri de kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur (DMK). İl Özel İdareleri, Belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı birlikler, Kanunun 'Kapsam' başlıklı 1.maddesinde yer almıştır. Bu nedenle, söz konusu Kanunun "Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi"ne ilişkin VII.kısımda yer alan eğitimle ilgili hükümleri, yerel yönetimlerde çalışan Devlet Memuru statüsündeki personel için de geçerli hükümler olmaktadır. Ayrıca, Kanunda yerel yönetimlerde çalışan memurların eğitimi de dahil olmak üzere, "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" hazırlanması öngörülmüştür⁸.

Söz konusu Eğitim Genel Planı, 21.07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe girmiştir. Plana göre hizmet içi eğitim, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yapılan eğitimidir.

Eğitim Genel Planına göre, Memurların yetiştirilmesinde büyük önemi bulunan hizmet öncesi eğitimin sağlanması, iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İlki, söz konusu Planda belirtildiği gibi, mevcut eğitim ve öğretim kurumlarının, kamunun ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde öğrenci yetiştirmelerinin sağlanmasıdır.

İkincisi ise, adaylara verilen eşik eğitimi olmaktadır. Bu tür bir eğitimin uygulanmasına ilişkin bir yönetmelik çıkarılarak, karışıklıklara da engel olunmak istenmiştir. Hizmet içi eğitim, yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki grupta gerçekleştirilebilmektedir. Birinci gruba giren hizmet içi eğitim, Aday Memurluk Dönemi ve Asıl Memurluk Döneminde verilen eğitimlerdir. Buna göre, yerel yönetimlerde aday memur olarak

⁸ Daha ayrıntılı bilgi için bkz. <http://www.memurlar.net/haber/1117/>

atandıktan sonra, amacı yetiştirme ve deneme olan ve yerel yönetimce verilecek olan üç aşamalı bir adaylık eğitimi söz konusudur (Bilgin, 2004:134). İlk aşamada adaylara en az on günlük bir süre içerisinde aşağıdaki konularda Temel Eğitim verilmesi gerekmektedir:

- Atatürk ilkeleri, T.C.Anayasası, Devlet teşkilatı, İnkılap tarihi, DMK, Milli Güvenlik Bilgisi, Yazışma-Dosyalama, Haberleşme, Devlet malının korunması, Halkla İlişkiler, Türkçe dilbilgisi, Gizlilik ve gizliliğin önemi.

Bu eğitim ile memurları ilgilendiren genel konularda eğitilen adayların, bu eğitimin sonucunda girecekleri sınavdan en az 60/100 almaları durumunda, hazırlayıcı eğitime geçmeleri söz konusudur. Aday memurların atanacakları kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak, görevlerine intibaklarını sağlamak olan Hazırlayıcı Eğitimde ise, adaylara en az 1 aylık süre içerisinde örneğin belediye aday personeli için şu konularda dersler verilmektedir:

- Yerel yönetimin tanıtılması, Yerel yönetimin görevleri, Yerel yönetimin örgütsel yapısı, Yerel yönetim mevzuatı, Yerel yönetim diğer kuruluşlarla ilişkisi, Aday memurun görevi ile ilgili konular, Yerel yönetimin gerekli göreceği diğer konular.

Temel eğitimi başaran adayın, hazırlayıcı eğitimde de başarılı olabilmesi için en az 60/100 puan alması gerekmektedir. Adaylar ayrıca, ilk iki aşamada teorik olarak aldıkları bilgileri ile becerilerini pekiştirmek amacıyla, 2 aydan az olmamak üzere staj yaparlar. Stajın bitiminde aday memura, yaptığı stajdaki başarısına ilişkin bir "Staj Değerlendirme Belgesi" verilir. Bu belgenin adayın en yakın iki amiri tarafından şu konularda doldurulması gerekir:

- Aday memurun genel nitelikleri, disiplin kurallarına uyarlığı, çalışkanlığı, işbirliğine uyumu, güvenilirliği ve sadakati, mesleki bilgisi.

Personel Hizmet İçi Eğitimi; personel eşik eğitimini tamamladıktan sonra, görevine başlaması ile birlikte duruma ve zamana bağlı olarak farklı konularda hizmet içi eğitim verilmesi gerekir. Bu hizmet içi eğitim faaliyetinde başvurulan yöntem, daha çok seminer verilerek anlatım biçiminde veya değişen teknikleri bizzat kullanarak öğrenme ya da staj yöntemi olmaktadır. Söz konusu hizmet içi eğitimler, personelin kurumu içindeki

eğitim, kurum dışındaki uzman eğitim kuruluşlarında eğitim; ya da personelin yurt dışında eğitimidir.

Personele tüm bu eğitim ortam ve yöntemleri kullanılarak verilecek hizmet içi eğitimin temel amacı ise personelin hizmet verimliliği ve performansını artırmaktır. Dolayısıyla, hizmet içi eğitimin konusu eğitimi alan personele göre değişebilmektedir. Örneğin, idari personel için hizmet içi eğitimin konusu yazışma, dosyalama, bilgisayar kullanımı vb. olabilirken; ana hizmet birimlerindeki teknik personel için hizmet içi eğitimin konusu, sunulan hizmete ilişkin pek çok yeni konu olabilmektedir.

Personelin Görevde Yükselme Eğitimi; yerel yönetim personeli olan memurların görevlerinde yükselmek istemeleri durumunda, görevde yükselmeye ilişkin şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak çıkarılmış olan yönetmeliğe göre görevde yükselme Devlet Memurları Kanunu'na tabi görevlerden bu yönetmelikte belirtilen görevler ile kurumlarca çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenen görevlere aynı veya başka hizmet sınıflarından yapılacak atamalardır.

Yönetmelikle ngrldğu üzere, memurların görevlerinde yükselebilmeleri için öncelikle öğrenim düzeylerinin, hizmet sürelerinin, sicil ve disiplin durumlarının yükselmeye uygun olması gerekmektedir. Ayrıca, personelin görevde yükselme eğitimlerini tamamlayıp, sınava girmeleri gerekmektedir. Görevde yükselmek isteyen Devlet memuru personel için görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılabilmesi amacıyla, atama yapılacak görevler için en az 75 saat olmak üzere düzenlenecek görevde yükselme eğitimi programının tamamına katılmaları şarttır.

Yerel yönetimlerde görevde yükselme eğitimine, memurların bir üst göreve hazırlanması amacıyla, bu görevler için gerekli olan öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin niteliklerine sahip olan memurlar alınır. Ancak, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak boş kadro sayısının iki katını geçemez. Bu eğitimi tamamlayanlar ise ilgili görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Başka kurumlarda veya kendi kurumundaki başka birimlerde aynı görevler için benzer eğitim almış olmaları ve ilgili kurumca kabul edilmesi şartıyla naklen ataması yapılanların bu hakları yeni kurum veya birimlerinde geçerlidir.

Görevde yükselme eğitim programları, yerel yönetimler tarafından sadece kendi personeli için düzenlenebileceği gibi, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak görevler ve eğitim programı bir ay önceden Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilerek uygun görüş alınması halinde bu Başkanlık tarafından veya uygun bulunacak bir kamu kurum veya kuruluşu tarafından müşterek nitelikte de düzenlenebilir.

Görevde yükselme eğitiminin konuları şunlardır (Bilgin, 2004:292):

- T.C. Anayasası (Genel esaslar, Temel hak ve ödevler, Devletin temel organları), Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi (Ulusal güvenlik), Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat, Türkçe dil bilgisi ve yazışmayla ilgili kurallar, halkla ilişkiler ve davranış kuralları, kurumlarca belirlenecek görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular. (Bu eğitim konusu, eğitim programlarında en az % 60 oranında olmalıdır.)

Bu bağlamlar göz önünde bulundurularak Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan araştırmada eğitim planlamaları ile ilgili veriler ve oranları şu şekilde değerlendirilmiştir:

Tablo 14: Belediyenin Hizmet İçi Eğitimleriyle İlgili Genel Yargıların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler düzenlenir	12	11,7	33	32	6	5,8	42	40,8	10	9,7
Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır	12	11,7	38	36,9	1	1	50	48,5	2	1,9
Belediyemizde çalışanların işlerini daha yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir	11	10,7	20	19,4	10	9,7	58	56,3	4	3,9
Çalışanların eğitimi için hiçbir masraftan kaçınılmaz	20	19,4	37	35,9	3	2,9	35	35	7	6,8

Tablo 14'ün Devamı										
Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir	10	9,7	47	45,6	-	-	36	35	10	9,7
Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir	10	9,7	58	56,3	5	4,9	23	22,3	7	6,8
Eğitim içerikleri çalışanlardan alınan olumlu ya da olumsuz tepikler doğrultusunda sürekli geliştirilir	13	12,6	40	38,8	11	10,7	25	24,3	14	13,6

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen “İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler düzenlenir” önermeye katılıyorum diyenlerin oranı %40,8 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %32’dir.

İKY’de bu eğitimler oryantasyon eğitimleri olarak anılmaktadır. Oryantasyon; yeni işgöreni tecrübesizlik duygularından kurtarmak, özellikle yeni personelin işe ve işletmeye(örgüte, organizasyona)yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak maksadıyla işe uyum programları kapsamında yapılan tüm hazırlıkları ifade etmektedir (Seyyar, Öz, 2007: 202). Bu tarz eğitimlerin örgüt içerisinde uygulandığını belirten katılıyorum (%40,8) ve kesinlikle katılıyorum (%9,7) diyenlerin oranı %50,5’tir. Aksi görüşte olanların oranı ise yani; katılmıyorum (%32) ve kesinlikle katılmıyorum (%11,7) diyenlerin toplamı %43,7’tür. Genel itibar ile örgüt içerisinde işe yeni başlayanlar için oryantasyon eğitimlerinin düzenlendiği sonucuna varılabilir.

Oryantasyon eğitimleri, yeni işe başlayanların örgüte uyumları noktasında örgüt içi eğitimlerde önemli bir paya sahiptir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların “Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır” önermesine verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Araştırmaya katılan çalışanların %48,5’i katılıyorum ve %36,9’u katılmıyorum şeklinde önermeyi yanıtlamışlardır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, önermeye katılıyorum (%48,5) ve kesinlikle katılıyorum (%1,9) diyenlerin toplamı %50,5’tir; yani araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu eğitim ihtiyacı analizi yapılır önermesine katılmaktadır. Aksi yönde görüş bildirenler ise katılmıyorum (%36,9) ve kesinlikle katılmıyorum (%11,6) diyenlerin oranı ise %48,5’tir. Sonuçların bu kadar yakın çıkmasının sebebi araştırmanın 12 farklı daire başkanlığında yapılması ve her daire

başkanlığının eğitim ihtiyaçlarının çok sık olmaması olduğu iddia edilebilir; çünkü ihtiyaçlar farklı zaman aralıkların kendini gösterebilmektedir. Bu noktada İKY için önemli bir ayak olan eğitim ihtiyaç analizleri olgusu üzerinde kısaca durmakta fayda vardır.

Eğitim ihtiyaç analizleri, eğitimin gerekli olup olmadığını belirleme sürecidir. Bir örgütün politikaları ve hedefleri doğrultusunda biçimlenen eğitim politikası kapsamında değişik örgütsel ve eğitim açığı analizleri vasıtasıyla geleceğe yönelik olarak belirlenen personel eğitim gereksinimidir. Eğitim ihtiyaçları çalışanların ihtiyaçları sistematik ve tarafsız bir biçimde belirlemektir. Bu belirlemeler performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak İK yöneticisine danışılarak yapılabilir.

Eğitim ile hedeflerin gerçekleşmesinin sağlanması için en temel araçtır. Eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin gerçek adresinin, önemli iş ve verimlilik ihtiyaçlarının sağlanmasında yardımcı olarak işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceğini belirler. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işletmenin stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak performans değerlendirmeyle ilişkili olarak düzenli aralıklarla yapılabileceği gibi, işletme içinden veya dışından gelen ve eğitim ihtiyacının habercisi olabilecek bazı sinyaller de dikkatleri eğitim eksikliği konusuna çekebilir.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı yukarıda belirtilmiş olduğu gibi genellikle; çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği - gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Ya da örgütün daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmini sonucu veya kariyer planlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlemesinde yüksek potansiyeli olduğu tespit edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. Eğitim, mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için de düzenlenebilir. Eğitim ihtiyaç analizinin süreçleri ise şu şekildedir:

Birinci adım, problemin teşhis ihtiyacıdır. Bu süreç, organizasyonel çevreyi tanımlama, performans açığı analizi, hedeflerin belirlenmesi olgularını kapsamaktadır.

İkinci adım, ihtiyaç analizinin nasıl olması gerektiğine karar vermektir. Bu süreç ise belirlenmiş kriterlere göre metod oluşturma, metod açısından avantaj ve dezavantajların değerlendirilmesi olgularını kapsamaktadır.

Üçüncü adım, dataların toplanması sürecidir. Bu süreç mülakat yapılması, iş soru formları ve anketlerin uygulaması, dokümanların gözden geçirilmesi, iş üstünde kişilerin gözlemlenmesi aşamalarını kapsamaktadır.

Dördüncü adım, dataların analizi sürecidir. Bu süreç kalitatif analiz veya kantitatif analiz yapma, çözümleri tanımlama / tavsiyeler aşamalarını kapsamaktadır.

Beşinci adım, geribildirim sağlama sürecidir. Bu süreç, raporlama ve sözlü prezantasyon, bir sonraki adımı tanımlama – eğitim gerekleri aşamalarını kapsamaktadır.

Altıncı adım, hareket planını geliştirme sürecidir. Bu süreç organizasyonel bazda, pozisyonlar bazında ve kişisel bazda süreçler ortaya koyacak şekilde yürütülerek aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır.

- Firmanın kısa/uzun vadeli hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşmada etkin rol oynayabilecek eğitimler (Örgüt Analizi)
- Her bir pozisyon için mevcut görev tanımları ve bu görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan niteliklerin incelenmesi sonucunda pozisyon bazında ihtiyaç duyulan eğitimler (İş analizi)
- Her bir çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerin gereklilikleri ve kişisel yeterlilikleri incelenerek bireysel bazda eğitim ihtiyaçları tanımlanır. (Kişi analizi)

Görüldüğü üzere eğitimler İKY’de farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda Sakarya Büyükşehir Belediyesi’ndeki eğitimleri sorgulayan bir diğer önermede ise çalışanlara “*Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir*” yöneltmiştir. Bu önermeye çalışanların verdiği cevapları ise şu şekilde sıralamak mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların %56,3’ü katılıyorum, %19,4’ü katılmıyorum diyerek görüş bildirmişlerdir. Sonuçlar genel olarak yorumlandığında, araştırmaya katılan

çalışanların “Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir” önermesine katılıyorum (%56,3) ve kesinlikle katılıyorum (%3,9) diyenlerin toplam oranı %60,2’dir. Buradan varılabilecek en önemli sonuç ise örgütün çalışanlarının gelişebilmesi ve dolayısıyla örgütün kalitesinin, verimliliğinin ve gelişmişliğinin üst seviyelere çıkması için hizmet içi eğitimler verdiği gerçeğidir. Aksi görüş bildiren yani hizmet içi eğitim verilmediğini belirten grup ise katılmıyorum (%19,4) ve kesinlikle katılmıyorum (%10,7) diyen %30,1’lik orana sahiptir.

Türkiye genelindeki belediyelerde hizmet içi eğitimlerle ilgili olarak TODAİE’nin yapmış olduğu bir araştırma sonuçları bakımından burada değerlendirilmesi faydalı olacaktır⁹. Araştırmaya göre belediyelerde hizmet içi eğitim gereksinmesi yüksek, buna karşın bu gereksinmeyi karşılayacak örgütlenme ve çalışmalar yetersizdir. Aşağıda önce gereksinmenin boyutları ortaya koyulmakta, bu gereksinmenin belediyeler bünyesinde ve merkezi düzeyde nasıl ve ne oranda karşılandığı incelenmektedir. Belediyelere uygulanan anket, belediyelerde hizmet içi eğitim gereksinmesinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Belediyelerin %16,9’u personel yetersizliği gibi bir sıkıntı yaşamamaktadır; personel hem sayı hem nitelik bakımından yeterlidir. Buna karşılık belediyelerin %83’üne göre personel yetersizliği veya personelin nitelik olarak yetersizliği sorunu yaşanmaktadır. Belediyelerin %55,2’si sayısal yetersizlikten yakınırken, %63,4’ü nitelik yetersizliğini gündeme getirmektedir.

Tablo 15: Belediyelerde Hizmetiçi Eğitimlerden Memnuniyet Durumu

Personel Sayısı ve Niteliği Yeterli midir?	Sayı	(%)
Hem Sayı Hem Nitelik Yetersiz	199	36.9
Sayı Yeterli - Nitelik Yetersiz	312	26.5
Nitelik Yeterli - Sayı Yetersiz	215	18.3
Hem Sayı Hem Nitelik Yeterli	199	16.9
Yanıt Yok	17	1.4
Toplam	1178	100.0

Personel niteliğinin yetersizliği sorunu, belediyenin nüfusu büyüdükçe şiddetlenmektedir. Nüfusu 100 binden çok olan belediyeler ile büyükşehir belediyelerinin %60’ı sayı sorunu değil, nitelik sorunu yaşadığını belirtmektedirler. Bu

⁹ Araştırmanın sonuçları için bkz. http://www.yerelnet.org.tr/personel/1hizmet_ici_egitim.php

nüfus eşiğinin altında kalan belediyelerde oran %30 düzeyine gerilemektedir. Buna göre, küçük belediyeler öncelikle daha fazla personele, büyük belediyeler ise öncelikle daha nitelikli personele gereksinme duymaktadır.

Personelin nitelik sorunu, yukarıda ortaya çıkan oranlardan daha ağırlıklı bir sorundur. Belediye yöneticileri, “belediye hizmetlerini daha etkili kılmak” için yapılması gerekenin, öncelikle insangücü niteliğinin artırılması gerektiği görüşünde hemfikirdirler. Daha etkili hizmete ulaşmada ilk sırayı %85’lik oran ile personel niteliğinin geliştirilmesine vermektedirler.

Bu sonuç, belediye personelinin hizmet içi eğitim gereksinmesinin varlığını da işaret etmektedir.

- Belediyelerde hizmet içi eğitim gereksinmesi yüksektir.
- Hizmet içi eğitim boşluğu, başlıca hizmet alanları (fen-imar, zabıta) ile başlıca yönetim (hesap ve personel işleri) alanlarında yoğunlaşmaktadır.
- Hizmet içi eğitim gereksinmesi, fen-imar ve hesap işleri alanında yakıcı boyutlardadır. Bu durum, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı’nca düzenlenen Belediye Fen Elemanları Geliştirme Kursu’nun önemini ve aynı zamanda yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır.
- Personelin bilgisayar kullanma becerisinin yükseltilmesi istenmektedir.
- Zabıta ve itfaiye hizmetleri, özel öneme sahip eğitim konularıdır.

Tablo 16: Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesi

SıraNo	Hizmet İçi Eğitim Alanları	Toplam Seçim	%
1	Fen ve İmar İşleri	728	61.80
2	Hesap İşleri	611	51.87
3	Zabıta Hizmetleri	581	49.32
4	Bilgisayar Bilgisi	551	46.77
5	Personel Hizmetleri	514	43.63
6	İtfaiye Hizmetleri	469	39.81
7	Yazı İşleri Hizmetleri	420	35.65
8	Verimlilik ve İş Basitleştirme	353	29.97
9	Su-Kanal Hizmetleri	332	28.18
10	Halkla İlişkiler	331	28.10
11	Park-Bahçe ve Yeşil Alan	238	20.20
12	Teftiş Hizmetleri	187	15.87
13	Sosyal ve Sendikal Haklar Şekil 9'un Devamı	162	13.75
14	Hizmet içi Eğitim İhtiyacı Yoktur	33	2.80
15	Diğer Alanlar	29	2.46
	Belediye Toplamı	1178	-

- Belediyeler, personel işlemlerine gösterdikleri ilgiyi, personel hakları konusuna göstermemektedir.
- Sosyal ve sendikal haklar gibi bir konu, öncelik sıralamasının sonlarına yerleştirilmektedir.
- Hizmet içi eğitim sistemi, ağırlıklı olarak belediye başkanlarından gelmektedir.
- Belediyelerin %28'inde "hizmet içi eğitim gibi bir talep yoktur", böyle bir talep dile getirilmemektedir.
- Personelin hizmet içi eğitime alınması isteği, belediyelerin %43'ünde doğrudan belediye başkanından gelmektedir.
- Yüzde 20'şerlik üç eşit dilim halinde, hizmet içi eğitim isteği personelin kendisinden; personel birimi yöneticisinden; ve ilgili birim yöneticisinden gelmektedir.

- Belediyelerin yarısından çoğunda, %54'ünde sistematik bir hizmet içi eğitim yoktur.
- Belediyelerin %19'unda hizmet içi eğitim yapılmamaktadır.
- Belediyelerin %34'ü, yetiştirmenin, "eski personelin yeni personele iş başında öğretmesi ile" gerçekleştirildiğini belirtmektedir.
- Belediyelerin yalnızca %4'ü hizmet içi eğitim ile görevli bir birime sahiptir. Belediyelerin %94'ünde ayrı bir birim bulunmamaktadır.
- Hizmet içi eğitim birimi, asıl olarak büyükşehir, büyükşehir ilçe ve il merkezi belediyelerinde kurulmuştur.

Bu birimler farklı adlar taşımaktadır:

- Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı -Eğitim Şube Müdürlüğü;
- Personel ve Eğitim Müdürlüğü;
- Personel Müdürlüğü -Hizmet İçi Eğitim Birimi;
- Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğü;
- Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü;
- Toplam Kalite Sekreterliği.

Belediye personelinin hizmet içi eğitiminde varlık gösteren kurumlar ve payları aşağıdaki gibidir:

Tablo 17: Belediyelerin Eğitim Aldığı Kurumlar

Eğitim Alınan Kurumlar	Alandaki Payı
TODAİE / YYAEM	%13
Yerel Yönetim Birlikleri	%6
TBD / Konrad Adenauer	%6
İçişleri Bakanlığı	%4
Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	%3
Devlet Personel Başkanlığı	%2
İller Bankası	%1
Üniversiteler	%1
Özel şirketler	%0,5

Belediye personelinin hizmet içi eğitiminde TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, belediyelerin %13'üne ulaşmıştır. Oran düşük olmakla birlikte, hizmet içi eğitim veren kurumlar sıralamasında ilk sıra YYAEM etkinliklerine aittir. İkinci sırayı alan kurumun payı, YYAEM payının ancak yarısına yakındır.

Belediye personelinin hizmet içi eğitimi ülke genelinde planlanan konulardan değildir. Hizmet içi eğitim, birbirleri ile bağlantısı olmayan farklı kurumlarca yürütülen ve belediyelerin sınırlı bir bölümüne ulaştırılabilen bir çalışma alanı durumundadır.

- Belediyelerin %96'sı, hizmet içi eğitim sorununun giderilmesi amacıyla, merkezi bir eğitim kurumu oluşturulmasını istemektedirler.

Yeniden araştırmaya dönecek olursak, çalışanlara “Çalışanların eğitimi için hiçbir masraftan kaçınılmaz” önermesi hakkındaki görüşleri sorulduğunda katılımcıların %35,9'u katılmıyorum derken, %35'i ise katılıyorum cevabını vermiştir. Sonuçlara genel olarak bakıldığından tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan çalışanların bu önermeye katılmıyorum (35,9) ve kesinlikle katılmıyorum (%19,4) diyenlerin toplam oranı %55,3'tür. Aksi görüş bildirenlerin oranı ise katılıyorum (%35) ve kesinlikle katılıyorum (%6,8) diyenlerin toplamı olan %41,7'dir. Sonuçlarda da görüldüğü üzere belediyenin eğitim için ayırdığı bütçe belli ve sınırlıdır. Bu sınırlılık hali yeterli derece veya istenildiği gibi eğitim alınmamasının önüne geçmektedir.

İK açısından eğitimin temel anlamı görevli personelin işlerini daha etkin ve etkili yapabilmelerini sağlamak amacıyla onlara dönük bilgilendirme, tutum ve davranışlarını şekillendirme ile yeni beceri ve alışkanlıklar kazandırma faaliyetlerinin tümünü ifade

etmektedir. İK eğitiminin temeli işle ilgili standartlara ulaşma çabası; yani rasyonel davranış alışkanlığı kazanmaktır (Uğur, 2008: 116).

Bu bağlamdan hareketle belediye çalışanlarına yöneltilen “*Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir*” önermesine verilen cevapların oranlara şu şekilde yansıdığı görülmüştür: Ankete katılan çalışanların %45,6’sı bu önermeye katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri görülürken, %35’i ise katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Çalışanlar alınan eğitimlerin içeriğinin genel olarak tatmin edici olmadığı düşüncesindedirler ve bunu verdikleri cevaplarda katılmıyorum(%45,6) ve kesinlikle katılmıyorum(%9,7) seçeneklerini toplamda %55,3 oranında işaretleyerek göstermişlerdir; fakat önermeye katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı da %44,7 ile yakın bir oran oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara “*Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir*” önermesi hakkında fikirleri sorulduğunda önermeye katılmıyorum diyenler %56,3’ü oluştururken, katılıyorum diyenler çalışanların %22,3’ünü oluşturmaktadır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmada ilgili önermede örgütte eğitim sonrası, eğitim değerlendirmesi çalışması yapılmadığını belirtenler katılmıyorum (%56,3) ve kesinlikle katılmıyorum (%9,7) seçeneğini işaretleyenlerin toplamı %66’dır ve genel kanaati oluşturmaktadır. Eğitim sonrası eğitim değerlendirmesi yapıldığını belirtenler katılıyorum (%22,3) ve kesinlikle katılıyorum (%6,8) diyenlerin toplamı ise %29,1’dir. Görüldüğü üzere çalışanların büyük bir kısmı belediyelerdeki eğitimlerin etkinliğinin ölçülmediği konusunda fikir belirtmişlerdir. Bu belediye için önemli bir eksiklik olarak yorumlanmaktadır. Burada eğitim etkinliği ölçümleri konusunda kısaca bilgi vermekte fayda vardır.

Eğitim değerlendirme, eğitimin başarılı olup olmadığını belirlemek amacıyla başarı verilerinin toplanması değerlendirilmesi aşamasıdır. Amaç, eğitim süreçlerinin etkisini ve etkinliğini belirlemek ve eğitim maliyetlerinin boyutunu tespit etmektir. Burada en önemli problem eğitimlerde geri dönüşün, diğer bir deyişle eğitim etkinliğinin nasıl ölçüleceğidir. Eğitim etkinliğinin ölçülmesi konusunda 5 adım yöntemi günümüzde geçerli olmaya başlamıştır. Bu adımları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür(Seyyar, Öz, 2007:97):

1.Adım: Eğitim seçiminde rasgele veya kişiye göre eğitim yerine, şirketin ihtiyacına yönelik ve iş tanımlarına ve yetkinliklere uygun eğitimlerin düzenlenmesi. (Bu adımı gerçekleştirebilmek için şirketlerin performans değerlendirme sistemlerini devreye sokması gerekmektedir.)

2.Adım: Eğitimde edilen bilgilerin eğitim alan kişiler tarafından yaptıkları işlerde kullanımının sağlanması.

3.Adım: Kariyer planlamasının şirketlerde uygulanmaya başlamasıyla birlikte kişinin kariyer planına uygun eğitimleri almasının sağlanması ve bu eğitimlerin nasıl uygulandığının performans sistemleriyle birleştirilmesi.

4.Adım: Eğitim alanların aldıkları eğitimin etkinliğinin şirket karlılığına etkisinin ölçülmesi ve şirketlerde kar odaklı performans sistemine geçilmesi.

5.Adım: Şirketin bir bütün olarak eğitim aldıracağı kişilerin işteki performanslarının karlılık üzerine olan etkisinin ölçülmesi.

Araştırmada yerel yönetimlerde eğitim planlaması ile ilgili öğrenilmek istenilen durumlardan birisi de eğitim içeriklerinin geliştirilip geliştirilmediği durumudur. Bu amaçla ankete katılanlara “Eğitim içerikleri çalışanlardan alınan olumlu ya da olumsuz tepkiler doğrultusunda sürekli geliştirilir” önermesi yöneltmiştir. Bu önermeye verilen cevaplar ise oranlara şu şekilde yansımıştır:

Ankete katılan çalışanların %38,8’i katılmıyorum şeklinde cevap verirken, %24,3’ü ise katılıyorum cevabını vermişlerdir. Sonuçlar genel olarak düşünüldüğünde, araştırmaya katılan çalışanlar önermede belirtilen eğitimlerin içeriklerinin gelen tepkilere doğrultusunda geliştirilmesi konusunda olumsuz bir tavır içinde oldukları verilen cevaplarda kendini katılmıyorum (%38,8) ve kesinlikle katılmıyorum (%12,6) şeklinde göstermiş ve bu iki seçeneğin toplamı %51,4’lük kesimi oluşturmaktadır. Önermeye katılıyorum (%24,3) ve kesinlikle katılıyorum (%13,6) cevabını verenlerin toplam oranı ise %37,9’dir.

Sonuçlarda görüleceği üzere genel eğilim, eğitimlerin içerikleri çalışanlardan gelen olumu veya olumsuz tepkiler yönünde değiştirilmediği gerçeğidir. Çalışanlar fikirlerinin önemsenmediği örgütlerde aidiyet duygusuna sahip olamazlar ve böylelikle örgütsel

başarı şansının azalabileceği görülmektedir. Yerel yönetimlerin kısıtlı bütçeleri ve eğitim harcamalarına istediği kadar pay ayıramaması ve çalışanların isteklerine cevap verme olanağının düşük olması sonuçların böyle çıkmasında önemli bir sebeptir.

3.2.6. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Görevlendirme Politikaları

Araştırmanın bu kısmında Sakarya Büyükşehir Belediyesi içerisinde yapılan kurum için görevlendirmelerin çalışanlar tarafından algılanma biçimleri ele alınmıştır. Bu bölümde “Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir”, “Belediyede çalışanları görevlerinin oldukça bilincindedir” ve “Çalıştığımız birimde açık ve sınırları belirlenmiş bir görev tanımımız yoktur” önermeleri sorgulanmıştır. Mülakatta bu konuyla ilişkili olarak “Belediye içindeki görevlendirmeler sonucu mevkilere getirilebilecek en uygun kişilerin getirildiği düşünüyor musunuz? Bu açıdan İK olarak etkinliğiniz ne düzeydedir?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevapta ise mevcut personel göz önünde bulundurularak uygun görevlendirmeler yapıldığı ifade edilmiş, nadiren nitelikli personel eksikliğinden uygun olmayan görevlendirmeler yapıldığı belirtilmiştir. İK'nin bu süreçte personel niteliği ve uygunluğu hakkında bilgi verdiği aktarılmıştır.

Tablo 18: Belediyede Görevlendirme Politikalarının Görünümü

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir	6	5,8	48	46,6	10	9,7	34	33	5	4,9
Belediyede çalışanları görevlerinin oldukça bilincindedir	6	5,8	16	15,5	6	5,8	66	64,1	9	8,7
Çalıştığımız birimde açık ve sınırları belirlenmiş bir görev tanımımız yoktur	13	12,6	49	47,6	5	4,9	29	28,2	7	6,8

Araştırmada görevlendirme politikalarıyla ilgili olarak ilk sorgulanan önerme, çalışanların belediye içerisinde vasıflarına uygun olarak görevlendirilme durumunu

ölçmeye dönük hazırlanmıştır. Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini güvende ve rahat hissetmeleri için yeteneklerine ve kapasitelerine uygun bir görevle sorumlu tutulmaları önemli bir ayrıntıdır. Yapılacak bu tür bir görevlendirme, bireyin bütün potansiyeliyle kullanabilecek bir noktaya çekecek ve bireyin rahatlığının ise örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkisi olacağı görülecektir. Araştırmada çalışanların örgüt içerisinde rahatlık durumlarıyla ilgili olarak belediye içerisinde kendilerini ne kadar huzurlu ve rahat hissettikleri sorgulanmış ve çoğunluğun belediye içerisinde huzurlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum içi görevlendirilme politikaları da belediye içi çalışanların huzuruyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamdan hareketle, araştırmaya katılan çalışanlara; *“Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir”* önermesi yöneltildiğinde alınan sonuçlar oranlara şu şekilde yansımıştır.

Çalışanların %46,6’sı bahsi geçen önermeye katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde çalışanların %33’ü ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların %52,4’ünü oluşturan katılmıyorum (%46,6) ve kesinlikle katılmıyorum (%5,8) cevabını verenler genel kanaati oluşturdukları görülmüştür. Bunun yanı sıra katılıyorum (%33) ve kesinlikle katılıyorum (%4,9) diyenler ise %37,9’u temsil etmektedir.

Ankette yer alan bir diğer görevlendirme politikalarıyla ilişkili olarak kurgulanan belediye çalışanlarının görev bilinçlilik durumlarını sorgulayan önermedir. Bu önerme örgüt içerisinde çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ve sorumluluk algılamalarını ölçmek amaçlanmıştır. Sonuçları değerlendirmeden evvel bahsi geçen kavramlar üzerinde kısaca durmak gerekirse; sorumluluk bir işi yapma zorunluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin bir takım sorumlulukları vardır; çünkü, herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel örgütlerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni yoktur. Sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir.

Örgütsel bağlılık ise aynı bağlamda değerlendirilen kavramlardan birisidir. Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Buna göre; örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili

bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, ise duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir.

Bütün bu bağlamlardan hareketle belediye çalışanlarına yöneltilen “*Belediyede çalışanları görevlerinin oldukça bilincindedir*” önermesi hakkındaki düşünceleri sorulduğunda alınan sonuçlar oranlara şu şekilde yansımıştır. Bahsi geçen önermeye çalışanlardan katılıyorum diyenlerin oranı %64,1 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %15,5’dir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların bu önermede katılıyorum (%64,1) ve kesinlikle katılıyorum (%8,7) diyenlerin oranlarının toplamı olan %72,8 ile önerme hakkında olumlu cevap verdikleri görülmüştür. Karşı görüşte olanlar ise katılmıyorum (%15,5) ve kesinlikle katılmıyorum (%5,8) diyenlerin toplamı olan %21,3’dür. Çalışanların belediye içerisindeki görev bilinçlerinin yüksek olduğu, sorumluluklarının ve örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada örgüt içi görevlerle ilgili olarak en önemli önermelerden birisi de görev tanımlamalarıdır. Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde çalışanların görevleri yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu yönetmelikler belediyedeki birimlere ve müdürlüklere göre sınıflandırılmıştır. Bu yönetmelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

AYKOME Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Atık Yönetimi Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Bütçe Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Engelli Hizmetleri Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Gelirler Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Gençlik ve Spor Şube Müdürlüğü

Yönetmeliği, Giderler Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, GSM Ruhsat Denetim Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Hukuk Müşavirliği Yönetmeliği, Maaş Tahakkuk Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Makine İkmal Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Meclis Encümen ve Muamelat Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Sosyal İşler Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Mezarlıklar Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Stratejik Planlama ve İstatistik Mali Analiz Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Zabıta Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Taşınır Kayıt ve Kontrol Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Yol Bakım Onarım Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Çevre Koruma ve Geliştirme Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Müdahale Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Toplu Taşıma Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Ön Mali Kontrol Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Önleme ve Eğitim Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Trafik Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Park ve Bahçeler Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Veteriner İşleri Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Yapı Kontrol ve Ruhsat Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Satınalma Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Sağlık İşleri Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, İhale İşleri Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, SBB Akom Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Yapı İşleri Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, İşletme ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Yaygın Eğitim Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Sivil Savunma Uzmanlığı Yönetmeliği, Keşif ve Metraj Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Kültür ve Sanat Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Şehir Planlama Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Yazı İşleri ve Arşiv Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, Şehir Tiyatrosu Şube Müdürlüğü Yönetmeliği, İdari İşler Şube Müdürlüğü Yönetmeliği.

Bu bağlam göz önünde tutulduğunda araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen “Çalıştığımız birimde açık ve sınırları belirlenmiş bir görev tanımımız yoktur” önermesine çalışanların verdiği cevaplar oranlara şu şekilde yansımıştır: Bahsi geçen önermeye katılmıyorum diyenlerin oranı %47,6’dır, katılıyorum diyenler ise çalışanların %28,2’ini oluşturmaktadır. Sonuçlar genel olarak düşünüldüğünde, katılımcılar oldukça yüksek bir oran olan %60,2 ile önermeye katılmıyorum (%47,6) ve kesinlikle katılıyorum (%12,6) diye yanıt vermiştir. Çalışanların çoğunluğu bağlı olduğu birimde açık ve sınırları belirlenmiş görev tanımı yapılmış bir işte çalışmaktadırlar. Geri kalanların %35’ini ise katılıyorum (%28,2) ve kesinlikle katılıyorum (%6,8) diyenler oluşturmuştur. Son olarak %4,9’unu kararsızlar oluşturmaktadır. Sonuçlar, Büyükşehir belediyesindeki yönetmeliklerin çalışanların görevlerini belirleme konusunda yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.7. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Performans Değerlendirme Sistemi

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci yada bireyin görevindeki başarısı, işteki tutumu ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kısaca bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'nda yapılan mülakatta bu konuyla ilişkili iki soru sorulmuştur. Bunlar; “Performans görüşmelerinin yapılma sıklığı ne düzeydedir ve bu görüşmeler sonrasında örgütünüze ne gibi katkılar sağlanmaktadır?” ve “Performans değerlendirme sonrası çalışanları motive edici ödüllendirme sisteminiz mevcut mudur? Varsa ne tür ödüllendirmeler yapıyorsunuz?” sorularıdır. İKY departmanında bu sorularla ilişkili ilk soruya verilen cevapta, belediyede birim performansı sistemi olduğu görülmüştür. Bireysel performansı değerlendirme amaçlı sistemin kurulum çalışmalarının devam ettiği ifade edilmiştir. İkinci soruya verilen cevapta ise birey performans sistemine geçildiğinde ödüllendirme sisteminin oluşturulacağı ifade edilmiştir. Ancak performans ödüllendirmeden bağımsız olarak personelin motivasyonu artırmak için tiyatro, gezi, piknik vb. faaliyetlerin yapıldığı ifade edilmiştir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde bu konuyla ilişkili önermelerin değerlendirilmesine geçilirse karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır. Bu bölümde ilk anket formunda yer alan beş önerme olan “Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir”, “Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar değerlendirilme sürecinde bilgilendirilir”, “Bu sistem uygulandığında bireysel hedefler ön plana çıkıp çatışmalara neden olmaktadır”, “Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir”, “Çalışanların haberi olmadan performans

değerlendirmesi yapılabilir” önermelerin doğrulukları araştırılmıştır. Ancak sondaj çalışması sonrası ilk iki önerme zorunlu olarak çıkartılmış ve geri kalan üç önermenin doğruluğu ölçülmüştür.

Tablo 19: Belediyede Performans Değerlendirme İle İlgili Genel Yargıların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Bu sistem uygulandığında bireysel hedefler ön plana çıkıp çatışmalara neden olmaktadır	9	8,7	22	21,4	11	10,7	47	45,6	14	13,6
Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir	14	13,6	47	45,6	1	1	27	26,2	14	13,6
Çalışanların haberi olmadan performans değerlendirmesi yapılabilir	2	1,9	31	30,1	8	7,8	40	30,8	22	21,4

Performans değerlendirmesi çalışanın işinde sağladığı gelişme becerisi ve başarısının sistematik değerlendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Aynı zamanda insanın yeteneklerinin, işin vasıf ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu, işgörenin başarısını tespit etmeye yarayan bilimsel çalışmalardan oluşmuş bir süreçtir. Araştırmaya katılan çalışanlara performans değerlendirme ile ilgili “Bu sistem uygulandığında bireysel hedefler ön plana çıkıp çatışmalara neden olmaktadır” önermesi hakkında düşünceleri sorulduğunda ortaya çıkan oranlar şu şekildedir:

Çalışanların %45,6’sı önermeye katılıyorum şeklinde cevap verirken, aynı önermeye çalışanların %21,4’ünün katılmıyorum cevabını vermiştir. Sonuçlara bakıldığında, önermeye, katılıyorum (%45,6) ve kesinlikle katılıyorum (%13,6) diyenlerin toplamda oranının %59,2 ile geneli temsil ettiği görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların performans değerlendirme sisteminin bireysel hedefleri örgütsel hedeflerin önünde geçtiğini, kişiler arası rekabete ve sonunda da çatışmaya neden olduğunu belirttikleri

görülmüştür. Aynı önermeye, katılmıyorum (%21,4) ve kesinlikle katılmıyorum (%8,7) diyenlerin toplamı ise %30,1'dir.

Araştırmaya katılan çalışanlara “Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir” önermesi hakkındaki düşünceleri sorulduğunda katılımcıların %45,6'sı katılmıyorum, %26,2'si ise katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Sonuçların toplamına bakıldığında geneli oluşturan %59,2'yi katılmıyorum (%45,6) ve kesinlikle katılmıyorum (%13,6) cevapları önermenin kabul görmediğini göstermektedir. Görüleceğe üzere performans değerlendirme sonuçları çalışanlara iletilmemektedir ya da belediye içinde böyle bir algılamının olduğu görülmektedir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde performans değerlendirme sonuçlarında son önerme ise bu performans değerlendirmelerin yapılma zamanıyla ilişkilidir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanlara “Çalışanların haberi olmadan performans değerlendirmesi yapılabilir” önermesi yöneltildiğinde karşımıza çıkan sonuçları şu şekilde vermek mümkündür:

Bahsi geçen önermeye katılımcıların %38,8'i katılıyorum, %30,1'i ise katılmıyorum yanıtını verdikleri görülmüştür. Sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların %60,2'sini oluşturan katılıyorum (%38,8) ve kesinlikle katılıyorum (%21,4) diyenler genel kanaati oluşturmakta ve performans değerlendirmenin çalışanların haberi olmadan yapıldığını ortaya koymaktadır.

3.2.8. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Çalışma İlişkileri

Araştırmanın bu kısmında ise belediye içindeki çalışma ilişkileri değerlendirilecektir. Buradaki temel amaç çalışanların performanslarında birincil derecede etkili olabilecek örgüt için iletişimin örgütün amaçlarına ulaşma bağlamında işlevselliğini ortaya koymaktır.

Tablo 20: Belediyede Çalışma İlişkileri İle İlgili Genel Yargıların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir	6	5,8	38	36,9	7	6,8	47	45,6	5	4,9
Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır	4	3,9	48	46,6	7	6,8	32	31,1	12	11,7
Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır	14	13,6	24	23,3	8	7,8	45	43,7	12	11,7
Kurumumuzda kişisel rekabetin bazı durumlarda örgütün başarısının önüne geçtiğini düşünüyorum	4	3,9	34	33	7	6,8	44	42,7	14	13,6
İş arkadaşlarımla iletişim noktasında bazı durumlarda sorunlar yaşıyorum	9	8,7	54	52,4	3	2,9	23	22,3	14	13,6

Çalışmanın önemli aşamalarından birisi de çalışanların örgüt içerisindeki çalışma ilişkilerini sorgulamak için hazırlanan önermelerdir. Bu bağlamda ankete katılan çalışanların “*Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir*” önermesi hakkındaki görüşleri tablodan da anlaşıldığı üzere sonuçlara şu şekilde yansımıştır: Bahsi geçen önermeye ankete katılan çalışanların %45,6’sı katılıyorum, %36,9’u ise katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların %50,5’ini oluşturan katılıyorum (%45,6) ve kesinlikle katılıyorum (%4,9) yarısının sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla ilettikleri cevabını verdikleri görülmüştür. Katılımcıların %42,7’si de sorun ve önerileri üst yönetime rahat iletemediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmada hem örgüt kültürü hem de çalışma ilişkileriyle birlikte düşünülebilecek bir başka önermede ise Belediye’nin çalışma programları ve çalışanların bu programlara ne kadar katılabildikleri ile ilişkili düşünülmüştür. Bu bağlamda araştırmada çalışanlara

yöneltilen “*Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır*” önermesine verilen cevapların oranlara yansımaları ise şu şekildedir:

Katılımcıların bahsi geçen önermeye katılmıyorum diyenler %46,6 iken, katılıyorum diyenlerin oranı ise %31,1’dir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, önermeye katılmıyorum (%46,6) ve kesinlikle katılmıyorum (%3,9) diyenlerin toplam oranı %50,5 iken; katılıyorum (%31,1) ve kesinlikle katılıyorum (%11,7) diyenlerin toplamı ise %42,7’dir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere çalışma programları hazırlanırken, çalışanların öneri ve isteklerinin göz önünde bulundurulmadığı görülmüştür.

Ankette yer alan “*Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır*” önermesine katılımcıların %43,7’si katılıyorum, %23,3’ü ise katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Sonuçlara bir bütün olarak bakıldığında geneli oluşturan katılıyorum (%43,7) ve kesinlikle katılıyorum (%11,7) diyenlerin toplamı %55,3’tür; katılmıyorum (%23,3) ve kesinlikle katılmıyorum (%13,6) diyenlerin toplamı ise %36,9’dur. Sonuçlardan anlaşıldığı üzere Belediye yönetimi çalışanlarla düzenli aralıklarla toplantılar yapmaktadır.

Araştırmada çalışanlara yöneltilen “*Kurumumuzda kişisel rekabetin bazı durumlarda örgütün başarısının önüne geçtiğini düşünüyorum*” önermesi hakkındaki düşünceleri sorulduğunda sonuçların oranlara yansımaları şu şekildedir: Çalışanların %42,7’si bahsi geçen önermeye katılıyorum, %33’ü ise katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.

Sonuçlara bakıldığında kişisel rekabetin bazı durumlarda örgütün başarısının önüne geçtiğini düşünenler, katılıyorum (%42,7) ve kesinlikle katılıyorum (%13,6) diyenlerin toplamı olan %56,3’lük oran önermeyi doğrulamıştır. Buna göre çalışanların yükselme isteği sonucu ortaya çıkabilecek rekabetin bazı durumlarda örgütün hedeflerinin önüne geçtiği sonucuna varılabilir. Aksini düşünenler ise önermeye katılmıyorum (%33) ve kesinlikle katılmıyorum (%3,9) diyenlerin toplamı olan %36,9’luk bir kesimdir. Katılımcıların %36,9’u rekabetin olmadığını ifade etmişlerdir.

Örgütte çalışma ilişkileri söz konusu olduğunda iş arkadaşları arasındaki iletişimin önemli bir örgüt kültürü özelliği olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ankete çalışanlara

“İş arkadaşlarımla iletişim noktasında bazı durumlarda sorunlar yaşıyorum” önermesi yöneltildiğinde ortaya çıkan sonuçlar, oranlara şu şekilde yansımıştır:

Bahsi geçen önermeye katılmıyorum diyenler %52,4 iken katılıyorum diyenler %22,3'tür. Önermeye katılmıyorum (%52,4) ve kesinlikle katılmıyorum (%8,7) diyenlerin toplamı olan %61,2'lik çoğunluk iş arkadaşlarıyla iletişim noktasında herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya göre çalışanların %35,9'una göre ise bazı durumlarda çalışanlar arasında iletişim noktasında sorunlar yaşandığı da ortaya çıkmaktadır (%13,6 kesinlikle katılıyorum ve %22,3 katılıyorum).

3.2.9. Sakarya Büyükşehir Belediyesinde Ücret Sistemi

Ücret sistemi çalışanlar için önemli bir değerdir. Özellikle motivasyon ve iş tatmini çalışmalarında birincil unsur olarak ön plana çıkartılan ücret, yerel yönetimlerde de aynı önemini ve özelliğini korumaktadır. İyi bir ücret sistemi aşağıdaki nitelikleri taşımak zorundadır (Tortop, 1994: 108) :

- Yeterli olmalı
- Fiyat Dalgalanmalarına uyum sağlayabilmeli
- Ücretler arasında bir iç denge bulunmalı
- Ücretlerde bölgelere göre farklılıklar olmalı
- Ücretlerde aile durumu göz önünde bulundurulmalı

Ayrıca ücret konusunda bir noktaya da özellikle dikkat çekmekte fayda vardır. Ücret yetersizliği sorunları, pek çok kuruluşları, personel yasalarının katı hükümlerinden çıkmaya ve yüksek ücret ödeyebilmek için yevmiyeli, sözleşmeli ve uzmanlık yeri gibi yeni formüller bulmaya sevk etmektedir (Tortop, 1994: 112-113). Özellikle bu durumun yerel yönetimlerde, araştırma konumuz olması bakımından da belediyelerde sıklıkla karşımıza çıktığı görülmektedir.

Bütün bu noktalar dikkate alınarak çalışmada ücret sistemi ile ilgili önermelere çalışanların verdikleri cevaplar oranlara şu şekilde yansımıştır:

Tablo 21: Belediyedeki Ücret Sisteminin Değerlendirilmesi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır	21	20,4	42	40,8	4	3,9	27	26,2	9	8,7
Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz olarak ödenir	13	12,6	22	21,4	10	9,7	45	43,7	13	12,6
Belediyemizde eşit işe eşit ücret uygulanır	23	22,3	46	44,7	2	1,9	29	28,2	3	2,9
Çalışanlar ücret artışı, terfi ve bazı ayrıcalıklar şeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdardır	13	12,6	63	61,2	1	1	20	19,4	6	5,8
Ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmadığını düşünüyorum	13	12,6	23	22,3	4	3,9	37	35,9	26	25,2
Çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmemektedir	14	13,6	23	22,3	9	8,7	39	37,9	18	17,5
Ücretimin artması ya da azalması iş verimliliğimi doğrudan etkiler	8	7,8	24	23,3	4	3,9	45	43,7	22	21,4

Araştırmada ücret sistemi ile ilgili önermelerin ilki olan “*Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır*” önermesine çalışanların verdikleri cevaplar oranlara şu şekilde yansımıştır:

Bahsi geçen önermeye katılmıyorum diyenlerin oranı %40,8’dir. Buna göre çalışanların büyük bir çoğunluğu ücretlerin diğer kurumlardakilerle kıyaslayınca az olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Aynı önermeye katılıp ücretini beğendiğini ifade edenlerin oranı ise %26,2’dir. Sonuçlar bütün olarak düşünüldüğünde katılımcıların %61,2’sini oluşturan katılmıyorum (%40,8) ve kesinlikle katılmıyorum (%20,4) diyenler aldıkları ücretlerin benzer kurumlardaki ücretlere yakın veya daha fazla olduğunu düşünmemektedir.

Katılımcılara yöneltilen “*Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz olarak ödenir*” önermesine katılımcıların %43,7’si katılıyorum, %21,4’ü ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların önermeye katılıyorum (%43,7) ve kesinlikle katılıyorum (%12,6) cevabını verenlerin toplamı olan %56,3’lük oranı önermeyi doğruladıkları görülmüştür. Önermeyi yalnışlayanlar ise katılmıyorum (%21,4) ve kesinlikle katılmıyorum (%12,6) diyenlerin toplamı olan %34’lük bir kesimdir. Sonuçlara göre katılımcılar maaşlarına zamanında ve eksiksiz ulaşabildiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen “*Belediyemizde eşit işe eşit ücret uygulanır*” önermesini katılımcıların %67’lik bir oranı onaylamamıştır. Önermeyi onaylayanların ise %31,1’dir. Sonuçlara göre Belediye’de katılımcıların %67’si İKY’nin temel prensiplerinden olan eşitlik ilkesinin “eşit işe eşit ücret” prensibinin uygulanmadığını ifade ettikleri görülmüştür. Bu ilkenin İKY’nin prensiplerine ters düşmesinin sebeplerinden biri geçici işçi, sözleşmeli personel, işçi ve memurun aynı bünye içinde çalışması ve kıdem farkları olduğu düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında ise sorun gibi görünen durumun sorun olmaktan çok yapının gerektirdiği bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada “*Çalışanlar ücret artışı, terfi ve bazı ayrıcalıklar şeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdardır*lar” önermesine katılımcıların %73,8’lik çoğunluğu yani katılmıyorum (%61,2) ve kesinlikle katılmıyorum (%12,6) diyen oranların toplamı önermeyi onaylamamıştır. Önermeyi onaylayanların oranı ise %25,2’tir. Bu oranı ise katılıyorum (%19,4) ve kesinlikle katılıyorum (%5,8) diyenlerin toplamı oluşturmaktadır. Sonuçlardan da açıkça görüldüğü üzere çalışanlar, motivasyon artırıcı etkisi olan ücret artışı,terfi ve bazı ayrıcalıklar olarak tanımlanan durumlardan genel itibariyle haberdar olmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılara “*Ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmadığını düşünüyorum*” önermesi yöneltildiğinde katılımcıların %61,1’i yani katılıyorum (%35,9) ve kesinlikle katılıyorum (%25,2) diyenlerinin toplamı ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmadığını düşünmektedir. Ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olduğunu düşünenlerin oranı ise katılmıyorum (%22,3) ve kesinlikle katılmıyorum (%12,6) diyenlerin toplamı olan %35’lik bir kesimdir. Anketin bu önermesinden çıkarılabilecek

sonuç araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümünü oluşturan çoğunluğun bu önermeye bakışının olumsuz olduğu görülmüştür.

Katılımcılara yöneltilen “alışanları ödüllendirme(teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmemektedir” önermesine katılımcıların %55,4’ (%37,9 katılıyorum ve %17,5 kesinlikle katılıyorum) onaylamışlardır. Katılımcıların %35,9’luk (%13,6 kesinlikle katılmıyorum ve %22,3 katılmıyorum) kesimi ise önermeyi onaylamadıkları görülmüştür

Katılımcılara yöneltilen “cretimin artması ya da azalması iş verimliliğimi doğrudan etkiler” önermesine katılıyorum (%43,7) ve kesinlikle katılıyorum (%21,4) diyenlerin toplamı olan %65,1’lik çoğunluk önermeyi onayladıklarını ifade etmişlerdir. Önermeyi onaylamadıklarını ifade edenlerin oranı ise katılmıyorum (%23,3) ve kesinlikle katılmıyorum (%7,8) diyenlerin toplamı olan %31,1’dir.

cret, motivasyonun temel dayanaklarından birini oluşturmakla birlikte ücret artışı, primli ücretler, örgütün karına katılma ve ödüllendirme gibi araçlarla insana bir işi kendi istiyormuşcasına yaptırma sanatı olan motivasyon (güdüleme;moral gücü, teşvik etme) bu araçların olmaması veyahut yanlış kullanımı ile olumsuz sonuçlar doğmasına neden olabilmektedir. Belediye alışanlarının da bu önermedeki görüşleri aynı doğrultudadır. Oranlar değerlendirildiğinde ücretlerin artması nasıl motive edici ise düşmesi de motivasyon kırıcı etkendir; dolayısıyla bu değeriklikler çalışanların iş verimliliğini etkilemektedir sonucuna varılabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçtiğimiz yüzyılda, özellikle 1930’lu yıllara kadar etkin olan Klasik Yaklaşım, kamu ve özel sektör örgütlerinin yapı ve işleyişlerine yol gösteren temel bakış açısıydı. Özellikle Max Weber ve Fredrick Taylor’un yaklaşımları uzun süre pratik değerini korumuştur. Ancak 1929 yılında dünya ekonomik krizi nedeniyle örgütlerin başarısız olması, klasik teorinin eksik bıraktığı ya da dikkate almadığı bazı konuların incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Organizasyonlara farklı açılardan bakan Neo-klasik akım 1950’li yıllara kadar geniş bir alanda etkili olmuştur.

Klasik yönetim düşüncesinin esasını “Bilimsel Yönetim” oluştururken Neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini de “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın benimsenmeye başlanmasıyla örgüt içindeki insan unsurunun ön plana çıktığı, örgüt kültürü içerisinde insanı tanıma ve anlama, onun beceri ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanma, çalışanları örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri için geliştirmek ve onları motive etmek temel değişkenler olmuştur.

Özel sektör örgütlerinde bu değişimler olurken, 1980’lerden itibaren kamu sektörü örgütleri de Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımlarından etkilenmeye başlamıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımları, kamu yönetimlerini geleneksel yapıdan uzaklaştırarak özel sektör gibi olmaya yöneltmektedir. Özel sektör örgütlerinde meydana gelen yönetim anlayışı değişikliğinin önemli ayaklarında biri personel yönetiminden İKY’ye geçiştir.

Dünya genelinde hakim olan bu değişim hareketinden Türkiye’deki kamu sektörü de etkilenmiştir. Tezde alan araştırmasına konu olan Belediye’ler de kamu sektöründeki bu değişimin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Nitekim gerçekleştirilen yapısal değişiklikler ile Belediye’lerde de 2005 yılından itibaren İKY kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanım biçiminin sadece “Tabela değişikliği” mi yoksa “içselleştirilmiş bir uygulama” mı? olduğu sorusu, Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde yapılan alan araştırmasıyla değerlendirilmiştir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nde yapılan alan araştırmasının sonuçlarına göre İKY’nin temel ilkelerinin uygulanabilirliği değerlendirildiğinde belediyenin insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olarak ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde olmuştur:

“Eşitlik İlkesi” nin uygulanabilirliğini değerlendirmeden evvel ilkeyi hatırlamak gerekirse İKY’de eşitlik ilkesi dil, din, ırk ve siyasi düşünce ayrılıklarının örgüt içerisinde belirleyici olmaması anlamında kullanılmaktadır. Yapılan alan araştırması sonuçlarına göre terfi, atamalarda ve işe girişte çoğunluğun görüşüne göre eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır. Kamuda üst düzey görevlerin siyasal davranışları gerekli kılması nedeniyle yarışma usulü yerine doğrudan atama ile yapılması durumu çoğu zaman İKY’nin temel ilkelerinden olan *“liyakat(yeterlik) ilkesi”* ne de uymamaktadır. Nitekim araştırmada liyakat ile ilgili yöneltilen önermelere verilen cevaplar ışığında ilke değerlendirildiğinde genel itibariyle uygulama açısından olumsuz sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Sonuçlara da yansıdığı şekliyle belediye çalışanları, yapılan görevlendirmelerde, işten çıkarılanların yerine yapılan atamalarda, örgüte nitelikli eleman alındığı hususunda ve çalışanların vasıflarına uygun işlerde çalıştırılması gibi konularda liyakat ilkesine uygun davranılmadığını düşünmektedirler. İK departmanın da yapılan mülakatta özellikle nitelikli personel alınmaması durumu; *“bazen nitelikli personel eksikliği nedeniyle liyakat ilkesine uyulmayabilmektedir”* şeklinde aktarılmıştır. Burada genel bir probleme dikkat çekmek gerekirse, nitelikli personel eksikliği sadece Sakarya Büyükşehir Belediyesi’nin olmamakla birlikte kamu sektörünün önemli sorunlarından biri olarak görünmektedir. Çünkü nitelikli personel, ücret azlığı ve kamu dışında başka yerde çalışmama nedeniyle kamuyu genelde tercih etmemektedir. Yapılan mülakata atıfta bulunmak gerekirse nitelikli eleman eksikliği nedeniyle bazen liyakat ilkesine uyulamamaktadır denilmiştir.

“Ücretlendirme” konusunda ise temel sıkıntı bireysel performansa göre değil de mevzuatta belirlenen sınırlar çerçevesinde bir ücret sisteminin oluşturulmuş olmasıdır. Bu ücret sistemi *“insan kaynağını motive edici olması, var olan insan kaynağının mevcut yapısını koruması ve örgüte nitelikli personel çekmesi”* gibi temel fonksiyonlarını yerine getirmesini engellemektedir. Örgütte bireysel performans değerlendirmenin yokluğu da ücret politikalarına olumsuz yansımaktadır.

Belediyede yapılmış olan mülakat sonuçlarına değerlendirmeye alındığında yönetim değişikliği sırasında yeni gelen yapının kendi yönetim kadrosunu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tam bu noktada *“kariyer ilkesine”* değinmek yerinde olacaktır. Kariyer planlama hakkında ortaya çıkan genel sonuç, belediyede bu sistemin kurulmadığı

yönündedir. Kariyer sisteminin kurulu olmaması İKY'nin bir diğer ilkesi olan “*güvence ilkesini*” akla getirmektedir. Kamu sektöründe güvence ilkesinin iki şekli görünmektedir: Biri mevki güvenliği diğeri ise hizmette kalma güvenliğidir. Belediyelerdeki İKY uygulamalarına bakıldığında memur ve işçi gibi kadrolu pozisyonlar için güvence ilkesi geçerliken, sözleşmeli personel ve geçici işçi statülerinde çalışanlar ise istihdam güvencesinden yoksundurlar. Belediyelerin siyasal yapıları nedeniyle yönetim değişikliği durumunda ise örgütün personel sisteminde köklü değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bundan dolayı çalışanların istihdam güvenceleri kurumsal bir sistem oluşana kadar her dönem olumsuz bir yapı sergilemeye devam edecektir.

Örgüt içerisinde yönetim değişikliği sonrası çalışan-yönetici uyumsuzluğunu ortadan kaldırmak, siyasi atamalardan korunmak ve çalışanları değerlendirirken adil olma durumu olan “*yansızlık ilkesi*” de İKY'nin temel ilkeleri arasında yer almaktadır. Yapılan mülakatta bu ilkenin uygulanabilirliği sorulduğunda “yeni gelen yönetim bazı değişiklikler yapsa da genellikle çalışanlar ve yönetim arasında uyum söz konusudur.” cevabı alınmıştır. Yansızlık ilkesinin, genel olarak uygulandığı sonucuna varılabilir; fakat burada dikkat çekmek gereken bir başka unsurda alan araştırmasına konu olan belediyenin geçen üç dönem aynı başkan tarafından, yeni dönemde de aynı partiden farklı bir başkan tarafından yönetildiği gerçeğidir. Yansızlığın bir başka yönü olan siyasi amaçlı atamalardan, koruma işlevi ise belediyelerde uygulaması zor bir durumdur. Mevcut yasa çerçevesinde Belediye Başkanı'nın bazı kadrolara doğrudan atama yapabilme yetkisi olması yansızlık ilkesinin uygulanmasını güçleştirmektedir.

Araştırmada sorgulanan İKY'nin “*halef yetiştirme*” ilkesinin örgüt içerisindeki işlevselliği hakkında mülakatta bu konu hakkında bilinçli bir faaliyet yürütülmediği ve yetki devri ile üst yöneticileri astlarıyla yetki paylaşımı yoluna gittikleri görülmektedir. Halef yetiştirmenin -bazı durumlarda yöneticilerin kendi pozisyonlarına tehdit oluşturabilecek bir durum olarak görmesi sonucu-kurumsallaşamamış, örgütlerde tercih edilir bir uygulama olmadığı söylenebilir.

İKY'nin işlev ve fonksiyonlarından ise *İK planlaması ve tedarik sürecinde* alan araştırması sonuçlarına göre çeşitli aksaklıklar olduğu görülmektedir. Gerek yasa ve mevzuatların bu süreçleri sınırlaması gerekse siyasal davranışlar nedeniyle bu

aksaklıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Yine İKY'nin işlev ve fonksiyonlarından olan performans yönetimi konusunda ise örgütte bireysel performans sisteminin daha oluşturulmadığı bunun yerine birim performans değerlendirme sisteminin olduğu görülmektedir.

Belediyelerde çeşitli mevzuat ve kanun değişiklikleri ile 2005 yılından itibaren uygulanmaya başlayan İKY sisteminin içselleştirilmemiş olduğu alan araştırması sonucunda ortaya çıkmıştır. Hiçbir değişimin birden bire gerçekleşmediği ve kamu kurumlarında değişimin daha ağır işlemekte olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulursa, İKY uygulamalarının içselleştirilmesi biraz zaman alabilecek bir durumdur. Stratejik planda da belirtildiği üzere örgütün 2014 yılı sonuna kadar İKY sisteminin oluşturulması öngörülmektedir.

Alan araştırması sonunda oluşan öneriler ise şu biçimde şekillenmiştir;

- Örgüt içerisinde atama ve terfilerde, işe almada liyakata önem verilmeli ve uzman personel istihdam edilmeye çalışılmalıdır.
- Liyakat'a göre yapılacak İK işlevleri sonucunda personel arası anlaşmazlık, çekemezlik gibi durumların da ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- Bunlardan daha önemli görünen bir diğer sonuç ise örgütün işlerinin yürütülmesi sırasında çalışanların yetersizliğinden kaynaklanabilecek sorunlar bertaraf edilecektir.
- Kurumsallaşma sürecinin tamamlanması ve buna uygun sistemlerin kurulması ile birlikte İKY'nin temel ilkelerinin uygulanmasında karşılaşılan giderilebileceği öngörülmektedir.
- Sistemlerin oluşturulması için ise kanun ve mevzuatlarda bu yapılanmanın yolunu açabilecek değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat ve Diğerleri (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- AÇIKALIN, Aytaç (1994), **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- AKAL, Zühal (1998), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, No:473, Ankara.
- AKYÜZ, Ömer Faruk (2001), **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- AL, Hazma (2002), **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilim Adamı Yayınları, Ankara.
- ATAKLI, Aytanur (1992), “Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı.3, ss.46-51.
- AYCAN, Zeynep ve Balcı, H. (2001), “Hizmetiçi Eğitimin Etkililiğini Yordayan Bireysel ve Kurumsal Faktörler”, **Türk Psikoloji Dergisi**, yıl: 16, Sayı: 48, ss.13-31.
- AYKAÇ, Burhan (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYTAÇ, Fethi (2005), **Belediye ve Büyükşehir Belediyesi Kanunu**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BABACAN, Ercan (2004), **Belediyelerde Geçici İşçi İstihdamı, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu**, www.bumko.gov.tr/arastirmarapor/ebabacan.pdf, Erişim Tarihi 11.04.2010.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeze, H. Çetin Bedestenci (2004), **Örgüt Kültürüne Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul.
- BALAY, Refik; (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.

- BELEDİYE PERSONEL YÖNETİMİ** (2001), (Proje El Kitabı) TODAİE Yayın, Ankara.
- BENLİ, Abdurrahman ve Mehmet Karakütük (2004), “Belediye İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Eğitim Alt Sisteminin Genel Görünümü”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, C.13, Sayı: 3, TODAİE Yayınları, ss.23-37.
- BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BOONE, Lois ve David KURTZ (1988), **Contemporary Business**, Dry Pres, USA.
- CAN, Halil (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN Halil ve Diğerleri (2001), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, İkinci Basım, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CANMAN, A. Doğan (1995), **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- CANMAN, Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CANMAN, Doğan (1993), **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- CEYLAN, Berrin (2000), “Esnek Çalışmada Uzlaşma Arayışları”, **Mülkiye**, cilt. XXIV, no: 225, Ankara.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Haziran, 8(2), ss. 153-168.
- DERDİMAN, Cengiz (2005), **Yeni Düzenlemelere Göre Yerel Yönetimler**, Aktüel Yayınları, İstanbul.

- EKEN, Musa ve Mustafa Lutfi Şen (2005), “Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler”, (iç) **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I**, Editörler: Hüseyin Özgür, Muhammet Kösecik), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.89-109.
- EKEN, Musa ve Mustafa Lutfi Şen (2007), “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, (iç) **Kamu Yönetimi Yazıları**, Editörler: Bilal Eryılmaz, Musa Eken, Mustafa Lutfi Şen), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.542-562.
- ERGUN, Turgay (1988), **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ERSEN, Haldun (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal (2010), **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FIRINCIOĞLU, Asuman ve Arif Temir (2003), “Belediyelerde İşçi İstihdamı”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 439.
- FREDERİCKSON, H. George (1996), “Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration”, **Public Administration Review**, Vol 56, No 3, ss. 263-270.
- GÖKASLAN, Selim (2000), **Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- GRINT, Keith (1998), **Çalışma Sosyolojisi**, (çev: Veysel Bozkurt, Burcu Çekmece, Selda Gökten), Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜL, Hüseyin (2000), **Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, C.2, S.3.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>
- <http://www.calismahayati.net/makale11.htm>, Erişim Tarihi, 23.04.2010.

http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/32/web/makaleler/Halil_DAG.htm, Erişim Tarihi 23.04.2010.

http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Home/Dokumanlar/2009_faaliyet_raporu.pdf, Erişim Tarihi 23.04.2010.

<http://www.ikademi.com>, Erişim Tarihi 12.04.2010.

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/54-performans-degerlendirme-ve-motivasyon-iliskisi-odullendirme.html/>, Erişim Tarihi 23.04.2010.

<http://www.sakarya.bel.tr/pictures/upload/plan.pdf>, Erişim Tarihi 23.04.2010.

KALKANDELEN, Hayrettin (1979), **İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara.

KAYNAK, Tuğray VE Diğerleri (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Yayınları, No:406, İstanbul.

KELEŞ, Ruşen (2006), **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, İstanbul.

MUCUK, İsmet (2008), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

NADAROĞLU, Halil (2001), **Mahalli İdareler**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

ÖĞÜT, Adem ve Diğerleri (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, ss.277-290.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur (1997), "The New Public Management", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, sayı: 52, ss.517-566.

ÖNER, Şerif (2006), **Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye'de Belediye Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

SEYYAR, Ali ve Cihan Selek Öz (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri (Ansiklopedik Sözlük)**, Değişim Yayınları, Sakarya.

- ÖZER, Mehmet Akif (2005), **Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya**, Platin Yayıncılık, Ankara.
- ÖZDEMİR, Murat (2008), “Kamu Yönetiminde Etik”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı: 7, ss.179-195.
- ÖZHAN, Hasan (1994), “Belediyelerde Personel İstihdamı, Sayısal Dağılımı, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Türk İdaresi Dergisi**, sayı: 403.
- ÖZKARA, Belkıs (1995), “Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, **IV. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul.
- ÖZTEKİN, Ali (2008), “Türk Kamu Personel Yönetiminde Liyakat ve Kariyerden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 80, Sayı: 459, ss.13-36.
- PALMER, Margaret ve Kenneth T. Winters (1993), **İnsan Kaynakları**, (çev: Doğan Şahiner), Rota Yayın, İstanbul.
- SAYGILIOĞLU, Nevzat ve Selçuk Arı (2000), **Etkin Devlet**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- SCHERMERHORN, John R. ve Diğerleri (2000), **Organizational Behaviour**, John Wiley & Sons Inc., Toronto.
- STARKEY, Ken ve Alan MCKINLAY (1993), **Strategy and The Human Resource Managemet**, Blackwell Publishers, London.
- ŞANLI, Taylan (2005), “Avrupa Birliği Yolunda Geçmişten Günümüze Belediye Personel Sistemi”, **Türk İdare Dergisi**, sayı: 449.
- ŞAYLAN, Gencay (2000), **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik ve Reform Önerileri**, TESEV Yayını, İstanbul.
- ŞIŞMAN, Mehmet (2002), **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TINAR, Mustafa Yaşar (1996), **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey Yayıncılık, İzmir.
- TORTOP, Nuri (1994), **Mahalli İdareler**, Yargı Yayınları, Ankara.

- TORTOP, Nuri ve Diğerleri (2008), **Mahalli İdareler**, Nobel Yayınları, Ankara.
- TORTOP, Nuri (1994), **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara.
- TORBA, Mahmut (2000), **Belediyeler ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sen Yayınları, İstanbul.
- TUTUM, Cahit (1979), **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara
- UĞUR, Adem (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- UYARGİL, Cavide (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul.
- YAVUZ, Filiz (2000), “Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, (iç) **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, ss.228-229.
- YÜKSEL, Öznur (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

Ek 1. Anket Formu (İlk Hal- Pilot çalışmada kullanılmış anket formu daha sonra gelen talep doğrultusunda değiştirilmiştir. Altı çizili önermeler anket formundan daha sonradan çıkartılmıştır.)

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Sakarya Üniversitesi öğretim üyesi **Prof.Dr. Engin YILDIRIM** danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “**Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği**” yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Çalışma ile belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçişi ile birlikte yaşanan gelişmelerin sizlerin gözüyle değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Ankette kişiler değil yaptıkları değerlendirmeler önemlidir. Bu nedenle **hiçbir şekilde isminizi ya da çalıştığınız bölümü belirtmenize gerek bulunmamaktadır.** Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Hasan ÖZTÜRK

ÇEKO Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1. Cinsiyetiniz** 1. () Kadın 2. () Erkek
- 2. Yaşınız** 1. () 30'dan az 2. () 31-40 arası 3. () 41-50 arası
4. () 50 yaşın üzeri
- 3. Medeni Durumunuz** 1. () Bekar 2. () Evli 3. ()
Dul
- 4. Eğitim Düzeyiniz** 1. () İlköğretim 2. () Lise 3. () Yüksek Okul/Önlisans
4. () Üniversite 5. () Lisansüstü
- 5. Çalışma Türünüz** 1. () Sözleşmeli Personel 2. () Memur 3. () İşçi 4. ()
Geçici Personel
- 6. İşe Giriş Biçiminiz** 1. () Kurum içi sınavlar 2. () Merkezi Sınavlar(KPSS
ve benzeri sınavlar) 3. () Kurumlar arası geçiş 4. () Tanıdıklar aracılığıyla
5. () Diğer
- 7. Toplam Çalışma Süreniz** 1. () 1 yıldan az 2. () 1-5 yıl 3. () 6-10 yıl 4. ()
) 11-15 yıl 5. () 16-20 yıl 6. () 21-25 yıl
7. () 26-30 yıl 8. () 31 yıl ve üzeri
- 8. Ekonomik Geliriniz** 1. () 500-1000 2. () 1001-2000 3. ()
2001-3000 4. () 3000 +

9. Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **İş ve Örgüt Tasarımı** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.
Çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır.
İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.
İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez.
Üstlerimle rahat iletişim kuramıyorum.
Fikirlerim ve düşüncelerim değerlendirmeye alınıyor.
Belediye içinde iletişim açık ve kolay bir biçimde sağlanmaktadır.
Çalıştığım kurumda anlaşmazlıkları önleme konusunda eşit ve adil davranılmaktadır.
Disiplin ve ceza sistemi bazı durumlarda adil olmayabiliyor.
Örgüt içerisinde kendimi bazen rahat hissedemiyorum.
Örgüte personel alınırken objektif kriterlere göre hareket edilmemektedir.
Örgüt içerisindeki sorunların çözümü konusunda belediyenin yetersiz kaldığını düşünüyorum.
Belediyenin çalışanlara sağlamış olduğu sosyal imkanlardan memnunum.

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

Belediyemizde yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır.
Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmektedir.
İnsan kaynakları planlaması belediyenin amaçlarına dönük değildir.
Yeterlilik ilkesine göre personel alınmaması, bazı durumlarda objektifliğin önüne geçebilmektedir.
Tedbirler alınmadığından işten ayrılmalar sonrası örgüt içi işler aksayabilmektedir.

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

İşten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir.

Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır.

Personel alımı yapılacağında ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır.

Merkezi sistemle yapılan sınavlar daha adil olmaktadır.

Personel alım sürecinde belediyenin ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı durumlarda olabiliyor.

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

Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır.

Belediyemize alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları yeterli değildir.

Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır.

Personel alım sürecinin nasıl işlediği ile ilgili prosedürleri biliyorum.

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

Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır.

Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.

Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.

Çalışanların gelecekle ilgili kaygıları bulunmamakta ve örgüte bağlılıkları yüksektir.

Performans değerlendirmeye göre terfilerin yapıldığını düşünmüyorum.

Nitelikli personellerin işe alınmadığını düşünüyorum.

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

İşe yeni başlayanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler düzenlenir.
Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyaç analizi yapılır.
Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetiçi eğitimler verilir.
Çalışanların eğitimi için hiçbir masraftan kaçınılmaz.
Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.
Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.
Eğitim içerikleri çalışanlardan alınan olumlu ya da olumsuz tepikler doğrultusunda sürekli geliştirilir.

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

Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir.
Belediyede çalışanları görevlerinin oldukça bilincindedir.
Çalıştığımız birimde açık ve sınırları belirlenmiş bir görev tanımımız yoktur.
Belediyedeki kurumlar arası geçiş bazı durumlarda adil olmayabiliyor.
Haberim olmadan kendi görevlerim dışında farklı işlerle de görevlendirilebiliyorum.

16. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Performans Değerlendirme Sistemi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.
Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar değerlendirilme sürecinde bilgilendirilir.
Bu sistem uygulandığında bireysel hedefler ön plana çıkıp çatışmalara neden olmaktadır.
Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir.
Çalışanların haberi olmadan performans değerlendirmesi yapılabiliyor.

17. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Çalışma İlişkileri** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.
Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır.
Belediyemizde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir.
Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.
Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.
Kurumumuzda kişisel rekabetin bazı durumlarda örgütün başarısının önüne geçtiğini düşünüyorum.
İş arkadaşlarımla iletişim noktasında bazı durumlarda sorunlar yaşıyorum.
Kurumsal bir kültürümüz yok her gelen kendi sistemiyle geliyor.
18. Aşağıda maddelerde, belediyenizin Ücret Sistemi incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.
Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz olarak ödenir.
Belediyemizde eşit işe eşit ücret uygulanır.
Çalışanlar ücret artışı, terfi şeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdardırlar.
Ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmadığını düşünüyorum.
Mesai ücretleri konusu yeterince önemsenmiyor.
Çalışanları ödüllendirme mekanizmaları işletilmemektedir.
Ücretimin artması ya da azalması iş verimliliğimi doğrudan etkiler.

Ek 2. Anket Formu (Son Hal)

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Sakarya Üniversitesi öğretim üyesi Prof.Dr. Engin YILDIRIM danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği” yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Çalışma ile belediyenizin İnsan Kaynakları Yönetimine geçişi ile birlikte yaşanan gelişmelerin sizlerin gözüyle değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Bu sonuçlar çalışma dışında herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Katkınız için şimdiden teşekkür ederim.

Hasan ÖZTÜRK

ÇEKO Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1. Cinsiyetiniz** 1. () Kadın 2. () Erkek
- 2. Yaşınız** 1. () 30'dan az 2. () 31-40 arası 3. () 41-50 arası 4. () 50 yaşın üzeri
- 3. Medeni Durumunuz** 1. () Bekar 2. () Evli 3. () Dul/Boşanmış
- 4. Eğitim Düzeyiniz** 1. () İlköğretim 2. () Lise 3. () Yüksek Okul/Önlisans 4. () Üniversite 5. () Lisansüstü
- 5. Çalışma Türünüz** 1. () Sözleşmeli Personel 2. () Memur 3. () İşçi 4. Geçici Personel
- 6. İşe Giriş Biçiminiz** 1. () Kurum içi sınavlar 2. () Merkezi Sınavlar(KPSS ve benzeri sınavlar) 3. () Kurumlar arası geçiş 4. () Tanıdıklar aracılığıyla 5. () Diğer
- 7. Toplam Çalışma Süreniz** 1. () 1 yıldan az 2. () 1-5 yıl 3. () 6-10 yıl 4. () 11-15 yıl 5. () 16-20 yıl 6. () 21-25 yıl 7. () 26-30 yıl 8. () 31 yıl ve üzeri
- 8. Ekonomik Geliriniz** 1. 500-1000 2. 1001-2000 3. 2001-3000 4. 3000 +

9. Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin İs ve Örgüt Tasarımı incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak size uygun şekilde cevaplandırınız.

- 9.1.** Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.
1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum
- 9.2.** Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır.
1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum
- 9.3.** İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.
1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum
- 9.4.** İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez.
1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

9.5. Üstlerimle rahat iletişim kuramıyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

9.6. Fikirlerim ve düşüncelerim değerlendirmeye alınıyor.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

9.7. Belediye içinde iletişim açık ve kolay bir biçimde sağlanmaktadır.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

9.8. Disiplin ve ceza sistemi bazı durumlarda adil olmayabiliyor.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

9.10. Örgüt içerisinde kendimi bazen rahat hissedemiyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

9.11. Belediyenin çalışanlara sağlamış olduğu sosyal imkanlardan memnunum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

9.12. Çalışma saatlerimin belirtildiği şekilde değildir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

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

10.1. Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmektedir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

10.2. İnsan kaynakları planlaması belediyenin amaçlarına dönük değildir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

10.3. Tedbirler alınmadığından işten ayrılmalar sonrası örgüt içi işler aksayabilmektedir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

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

11.1. İşten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

11.2. Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır.

1. () Kesinlikle katılmıyorum 2. () Katılmıyorum 3. () Kararsızım
4. () Katılıyorum 5. () Kesinlikle katılıyorum

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

12.1. Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

12.2. Personel alım sürecinin nasıl işlediği ile ilgili herhangi bir fikrim yok.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

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

13.1. Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

13.2. Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

13.3. Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

13.4. Nitelikli personellerin işe alınmadığını düşünüyorum.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

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

14.1. İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler düzenlenir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

14.2. Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

14.3. Belediyemizde çalışanların işlerini daha yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

14.4. Çalışanların eğitimi için hiçbir masraftan kaçınılmaz.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

14.5. Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

14.6. Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

14.7. Eğitim içerikleri çalışanlardan alınan olumlu ya da olumsuz tepikler doğrultusunda sürekli geliştirilir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

15. Aşağıda maddelerde, belediye'nizin Görevlendirme Politikaları incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediye'nizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

15.1. Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

15.2. Belediyede çalışanları görevlerinin oldukça bilincindedir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

15.3. Çalıştığımız birimde açık ve sınırları belirlenmiş bir görev tanımımız yoktur.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

15.4. Belediyedeki kurumlar arası geçiş bazı durumlarda adil olmayabiliyor.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

16. Aşağıda maddelerde, belediye'nizin Performans Değerlendirme Sistemi incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediye'nizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

16.1. Bu sistem uygulandığında bireysel hedefler ön plana çıkıp çatışmalara neden olmaktadır.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

16.2. Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

16.3. Çalışanların haberi olmadan performans değerlendirmesi yapılabilir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

17. Aşağıda maddelerde, belediye'nizin Çalışma İlişkileri incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediye'nizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

17.1. Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

17.2. Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

17.3. Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

17.4. Kurumumuzda kişisel rekabetin bazı durumlarda örgütün başarısının önüne geçtiğini düşünüyorum.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

17.5. İş arkadaşlarımla iletişim noktasında bazı durumlarda sorunlar yaşıyorum.

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| 1. () Kesinlikle katılmıyorum | 2. () Katılmıyorum | 3. () Kararsızım |
| 4. () Katılıyorum | 5. () Kesinlikle katılıyorum | |

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

18.1. Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.

1. () Kesinlikle katılmıyorum

2. () Katılmıyorum

3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum

5. () Kesinlikle katılıyorum

18.2. Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz olarak ödenir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum

2. () Katılmıyorum

3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum

5. () Kesinlikle katılıyorum

18.3. Belediyemizde eşit işe eşit ücret uygulanır.

1. () Kesinlikle katılmıyorum

2. () Katılmıyorum

3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum

5. () Kesinlikle katılıyorum

18.4. Çalışanlar ücret artışı, terfi ve bazı ayrıcalıklar şeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdardırlar.

1. () Kesinlikle katılmıyorum

2. () Katılmıyorum

3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum

5. () Kesinlikle katılıyorum

18.5. Ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmadığını düşünüyorum.

1. () Kesinlikle katılmıyorum

2. () Katılmıyorum

3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum

5. () Kesinlikle katılıyorum

18.6. Çalışanları ödüllendirme(teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmemektedir.

1. () Kesinlikle katılmıyorum

2. () Katılmıyorum

3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum

5. () Kesinlikle katılıyorum

18.7. Ücretimin artması ya da azalması iş verimliliğimi doğrudan etkiler.

1. () Kesinlikle katılmıyorum

2. () Katılmıyorum

3. () Kararsızım

4. () Katılıyorum

5. () Kesinlikle katılıyorum

Ek 3. Mülakat Soruları

MÜLAKAT FORMU

Aşağıda “Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlıklı yüksek lisans çalışması için hazırlanan mülakat formu yer almaktadır. Çalışma ile belediyenizin İnsan Kaynakları Yönetimine geçişi ile birlikte yaşanan gelişmelerin departmanınızın gözüyle değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Bu sonuçlar çalışma dışında herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Katkınız için şimdiden teşekkür ederim.

Hasan ÖZTÜRK
ÇEKO Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1. **Performans görüşmelerinin** yapılma sıklığı ne düzeydedir ve bu görüşmeler sonrasında örgütünüzü ne gibi katkılar sağlanmaktadır?
2. Performans değerlendirme sonrası çalışanları **motive edici ödüllendirme sisteminiz** mevcut mudur? Varsa ne tür ödüllendirmeler yapıyorsunuz?
3. Belediye içindeki görevlendirilmeler sonucu **mevkilere getirilebilecek en uygun kişilerin getirildiği** düşünüyor musunuz? Bu açıdan İK olarak etkinliğiniz ne düzeydedir?
4. Belediyelerin siyasal yapıları nedeniyle her dönemde değişen veya değişebilecek yönetimin İnsan Kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesinde ve dolayısıyla mesleğinizin gereklerini ortaya koymanızda departmanınıza ne gibi etkileri olmaktadır?
5. Liyakat için bazı maddeler var; **yeterli duyurma, ilgilenecek herkes için başvurma fırsatını tanıma, aranan koşulların gerçekçi olması, ayırım gözetilmemesi, yeteneğe göre değerlendirme** gibi, bunların belediyenizde geçerliliği ne kadar ve personel alım süreçleri nasıl işliyor?
6. Belediyenizde İnsan kaynaklarının eşitlik ilkesi ve bunun en önemli göstergelerinden birisi olan ücretle ilgili “eşit işe eşit ücret” prensibi mevcut sisteminiz nasıl işlemektedir? Ayrıca **ücretin üç temel fonksiyonu “eldeki işgücünü tutmak”, “nitelikli işgücünü işletmeye çekmek” ve “işgücünün motivasyonunu sağlamak”** olduğu göz önüne alınırsa kurumunuzda bu seçeneklerden hangisi veya hangileri dikkate alınmaktadır?
7. Kariyerin seçilen bir iş yolunda ilerlemede ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak daha fazla saygınlık kazanmak ve statü elde etmek olduğu göz önüne bulundurulduğunda çalışanlarınıza **kariyer planlaması** yapılmakta mıdır? Örneğin sözleşmeli, geçici ve memur işçi gibi kadrolarda nasıl bir fark oluşmaktadır?
8. Memurluğun kapalı bir kariyer sistemi olması ile sözleşmeli ve geçici personelin güvenceden memurlara göre yoksun olmalarının çalışmalarını nasıl etkilediği konusunda bilgi verir misiniz?
9. Yöneticiler ve çalışanlar emekli olmadan yerlerine aday yetiştirmekte midir? Eğer yetiştiriyorlarsa süreçten bahseder misiniz?
10. Çalışanlarda kadro durumuna göre, memur, sözleşmeli personel, geçici işçi arasında **gelecek kaygısı** olması ya da olmaması açısından motivasyon farklılıkları mevcut mudur?
11. İnsan Kaynakları departmanının mevcut durumu hakkında ve belediye içerisindeki işlevi hakkında bilgi verebilir misiniz? (sayısal yapı, eğitim durumu, iş analizleri, seçme yerleştirme, performans değerlendirme).

12. **Hizmet içi eğitimi** nasıl hazırlıyorsunuz? Bu konudaki çalışmalarınız hakkında bilgi verir misiniz?
13. Belediye tarafından çalışanlara sunulan **sosyal imkanlar** nelerdir? (Sağlık hizmetleri, Servis, Konut ve diğer imkanlar)
14. İKY’de yansızlık ilkesinin Belediyenizde karşılığı tam olarak var mıdır?
15. Halef yetiştirme ilkesi uygulanabilirliği var mı?

Ek 4. Bilgi Edinme İsteği Cevap Maili

**İlgi: 02.04.2010 tarihli bilgi edinme talebiniz.
İlgi talebiniz incelenmiştir.**

Bilindiği üzere, 4982 sayılı "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu" 24.10.2003 tarih ve 25269 sayılı Resmi Gazete'de, bu Kanunun uygulanmasını gösteren "Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik" ise 27.04.2004 tarih ve 25445 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Söz konusu Yönetmelik'in 12 nci maddesinde; "Bilgi edinme başvurusu, başvuru alan kurum ve kuruluşların ellerinde bulunan veya görevleri gereği bulunması gereken bilgi veya belgelere ilişkin olmalıdır.

Kurum ve kuruluşlar; ayrı veya özel bir çalışma, araştırma, inceleme ya da analiz neticesinde oluşturulabilecek türden bir bilgi veya belge için yapılacak başvurular ile tekemmül etmemiş bir işleme ilişkin bilgi veya belge için yapılacak başvurulara olumsuz cevap verebilirler." hükmü yer almaktadır.

Bu çerçevede talebiniz ayrı veya özel bir çalışma, araştırma, inceleme ya da analiz neticesinde oluşturulabilecek türden bir bilgi veya belge içerdiğinden olumlu cevap verilememiştir.

Bu cevabımıza karşı 60 gün içinde yargı yoluna veya yargı yoluna başvurmadan önce 15 gün içinde Bilgi Edinme Değerlendirme Kuruluna itiraz etme hakkınız bulunmaktadır.

Bilgilerinizi rica ederim.
Devlet Personel Başkanlığı
Bilgi Edinme Birimi

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Trabzon'un Araklı ilçesinde doğdu. 1987 yılında Bursa'ya yerleşti. İlkokul ve ortaokul öğrenimini Bursa'da BİSAŞ (Bursa İplik Sanayi Anonim Şirketi) okulunda 1999 yılında tamamladı. Lise öğrenimini ise yine aynı şehirde Bursa Cumhuriyet Lisesi'nde 2002 yılında tamamladı. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi sosyoloji bölümünü kazandı. Bu bölümden 2008 yılında mezun oldu. 2008-2009 eğitim yılından ÇEKO ana bilim dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkiler bilim dalında yüksek lisansa başladı. Halen aynı bölümde yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.