

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

**BELEDİYELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ:
YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep YILDIZ

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

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Yunus TAŞ

HAZİRAN – 2013

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ:
YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep YILDIZ (107210012)

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

Bu tez /..../2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

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.

Zeynep YILDIZ

25.05.2013

ÖNSÖZ

Küreselleşme süreci, toplumların yapısında, ekonomide uluslararası ilişkilerde ve ticarete önemli değişimler meydana getirmiştir. Değişim hızlı bir şekilde devam etmektedir. Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası rekabet ve uluslararası ticarete liberalleşme hareketleri, insan haklarındaki gelişmeler, yeni bir yönetim düşüncesini ve örgüt yapısını ortaya koymuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı günümüz çalışma hayatında kabul edilen bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

İnsanların her türlü ihtiyaçlarını karşılayan örgütler yerel yönetimlerdir. Bu nedenle yerel yönetimlerin, gelişerek değişen hizmet kalitesine ayak uydurabilmesi, çağın gereklerine ayak uydurabilen, yeniliklere ve değişimlere açık personele sahip olmasıyla mümkündür.

Bu çalışmada yerel yönetimler hakkında bilgi verilmiş, insan kaynakları ve fonksiyonlarını anlatmakla beraber Yalova Belediyesinde bir anket çalışması uygulanarak insan kaynaklarının çalışan memnuniyeti üzerinde ne derece uygulandığı değerlendirilmiştir.

Bu çalışmayı hazırlarken, görüş, eleştiri ve yardımlarıyla çalışmama yardımcı olan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. H. Yunus TAŞ'a ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Muharrem ES'e, bana yardımını esirgemeyen değerli arkadaşım Serkan ÇAMTEPE'ye, teşekkür ediyorum. Bu çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını diliyorum.

Zeynep YILDIZ

25.05.2013

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: GENEL OLARAK BELEDİYE VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	4
1.1. Yerel Yönetim Kavramı	4
1.1.1. Tanımı	4
1.1.2. Önemi	6
1.1.3. Yerel Yönetimin Tarihçesi ve Değerleri	7
1.2. Belediye Kavramı	8
1.2.1. Tanımı	8
1.2.2. Yönetimi ve Kurulması.....	8
1.2.3. Görevleri.....	9
1.3. Çalışan Memnuniyeti Kavramı.....	9
1.3.1. Tanımı.....	9
1.3.2. Etkileyen Faktörler.....	10
1.3.2.1. Ücret.....	11
1.3.2.2. Performans ve Değerlendirme.....	16
1.3.2.3. Eğitim ve Geliştirme	17
1.3.2.4. İnsan Kaynakları Planlaması	19
1.3.2.5. Kariyer Yönetimi.....	19
1.3.2.6. Terfi Durumu	21
1.3.2.7. Çalışanlar Arasında Bütünlüğün Sağlanması	22
1.3.2.8. İşin Fiziksel Koşulları	22
1.3.2.9. İş Güvencesi	22
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	23

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	25
1.5.1. İş Analizi	25
1.5.2. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi.....	26
1.5.3. İş Değerlemesi.....	27

BÖLÜM 2: TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ..... 30

2.1. Belediyeler Açısından Kalite Kavramı.....	30
2.2. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi.....	32
2.3. Belediyeler Açısından İç ve Dış Müşteri Kavramı.....	34
2.4. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	35
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	35
2.4.2. Memurların İşe Alınması.....	36
2.4.3. Sözleşmeli Personelin İşe Alınması.....	37
2.4.4. İşçilerin İşe Alınması	37
2.5. Belediyelerde Eğitim ve Geliştirme	37
2.6. Belediyelerde Performans ve Değerlendirme	40
2.7. Belediyelerde Maaş ve Ücret Yönetimi.....	40
2.8. Belediyelerde Sendikal İlişkiler.....	40

BÖLÜM 3: YALOVA BELEDİYESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI..... 41

3.1. Yalova Belediyesi Hakkında Genel Bilgi	41
3.2. Araştırmanın Sonuçları	46
3.2.1. Araştırmanın Konusu	46
3.2.2. Araştırmanın Amacı	46
3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	46
3.2.4. Araştırmanın Yöntemi	47
3.2.5. Araştırmanın Hipotezleri	47
3.2.6. Araştırmanın Önemi	48
3.3. Araştırmaya İlişkin Değerlendirmeler	48

SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	86
EK	91
ÖZGEÇMİŞ	93

KISALTMALAR

BEM-BİR-SEN	: Belediye ve Özel İdare Çalışanları Birliği Sendikası
BİS	: Belediye İşverenleri Sendikası
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DK.	: Dakika
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
MİKSEN	: Mahalli İdareler Kamu İşveren Sendikası
MD.	: Madde
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
S.	: Sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TV.	: Televizyon
VB.	: Ve benzeri
VS.	: Vesaire
VD.	: Ve diğerleri
Y.Y.	: Yüzyıl

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Sendikalılık Durumu, Personelin Konumu, Hizmet Süresi ve Statüsüne Göre Frekans Dağılımları	49
Tablo 2: Kurumsal Bilgilerin Frekans Dağılımları	51
Tablo 3: Bireysel Bilgilerin Frekans Dağılımı	52
Tablo 4: Yönetimsel Bilgilerin Frekans Dağılımı	53
Tablo 5: Katılımcıların Yaş Düzeyine Göre Baskıdan Duyulan Şikayet Dağılımı	54
Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Baskıdan Duyulan Şikayet Dağılımı	55
Tablo 7: Katılımcıların Çalıştığı Kurumda Verilen Eğitimin İşe Katkısından Duyulan Memnuniyetin Dağılımı	56
Tablo 8: Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimden Duydukları Memnuniyetin Dağılımı	57
Tablo 9: Katılımcıların Konumuna Göre Fikirlerinin Memnuniyetin Ölçülmesi	58
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Fırsat Eşitliğinin Dağılımı	59
Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ücret Düzeyinin Dağılımı	60
Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ücret Farklarının Belirlenmesi	61
Tablo 13: Katılımcıların Konumlarına Göre Cinsiyet Açısından Dağılımı	62
Tablo 14: Katılımcıların Konumlarına Göre Sendikalı Olup/Olmamasının Belirlenmesi	63
Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyetine Göre İşten Memnunluk Durumları	64
Tablo 16: Katılımcıların Yaşlarına Göre İşten Memnunluk Durumlarının Belirlenmesi	65
Tablo 17: Katılımcıların Görev Tanımlarının Eğitim Durumuna Göre Belirlenmesi	66
Tablo 18: Katılımcıların İşinin, Bireysel ve Mesleki Gelişimine Katkısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	67
Tablo 19: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurumda Uyumluluklarının Ölçülmesi	68
Tablo 20: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Çalıştığı Ortamın Durumunun Ölçülmesi	69
Tablo 21: Personelin Birimler Arası Dengeli Dağıtılmasının Sendikalı Olma/Olmama Açısından Durumu	70
Tablo 22: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Duygu ve Değerlerinin Önemliliğinin Ölçülmesi ..	71
Tablo 23: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Sosyal Etkinlik Durumunun Ölçülmesi	72
Tablo 24: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurumuna Duyulan Güvenin Belirlenmesi	73
Tablo 25: Katılımcıların Belge ve Bilgilerinin Doğru Bir Şekilde Sağlanması Buldukları Konumlarına Göre Belirlenmesi	74
Tablo 26: Katılımcıların Çalışmışlık Durumlarına Göre Kurumlarının Değişim ve Gelişiminin Ölçülmesi	75

Tablo 27: Katılımcıların Doğru İşe Doğru Eleman Yerleştirme Politikasının Eğitim Durumuna Göre Ölçülmesi	76
Tablo 28: Katılımcıların Takdir ve Ödüllendirmelerinin Buldukları Konumuna Göre Ölçülmesi	77
Tablo 29: Katılımcıların Çalışmışlık Süresine Göre Terfi-Tayin Durumlarının Belirlenmesi ..	78
Tablo 30: Katılımcıların Bilgi ve Haber Akışının Sağlanmasının Unvana Göre Ölçülmesi	79
Tablo 31: Katılımcıların Ekip ve Projelerde Yer Alma Durumunun Eğitim Açısından Ölçülmesi	80

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Ücretin İlgililer Açısından Önemi	13
Şekil 2: Eğitim ve Geliştirme Süreci	39

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Yalova Belediyesi Örneği	
Tezin Yazarı: Zeynep YILDIZ	Danışman: Yrd.Doç. Dr. H.Yunus TAŞ
Kabul Tarihi : 03.07.2013	Sayfa Sayısı: IX(ön kısım) + 85(tez) + 8(ek)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
<p>Günümüzün gelişen ve değişen dünyasında yerel yönetimlere verilen önem giderek artmaktadır. Yerel yönetimlerde personel yönetiminin gelişimi günümüze kadar pek çok değişim göstererek gelmiştir. Klasik personel yönetimi şimdiki zamanın gereklerine cevap verememektedir. Bundan dolayı klasik personel yönetimi son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, insan kaynakları yönetimine dönüşmek zorunda kalmıştır.</p> <p>Türkiye'de son yıllarda yerel yönetimlerle ilgili yeni düzenlemeler yapılmaktadır. Yeni yetki, görev ve sorumluluklarla yerel yönetimler bütünüyle yeniden yapılandırılmaktadır. Yerel yönetimlerin görevlerini gereği gibi yapabilmeleri için her şey den önce ona vücut veren görevlilere sahip olması gerekir. Yerel yönetimlere insan yetiştirecek akademinin kurulması ve insan kaynakları ihtiyacının buradan karşılanması gerekir.</p> <p>Bu çalışmada; birinci bölümde yerel yönetim kavramı, tanımı, belediye ve çalışan memnuniyeti hakkında bilgi verilmiş; ikinci bölümde, kalite, belediyelerde toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri kavramı, insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarına yer verilmiştir.</p> <p>Son bölümde ise Yalova Belediyesi çalışanlarına bir anket çalışması uygulanarak kurumda insan kaynakları fonksiyonlarının ne ölçüde etkili ve verimli bir şekilde uygulandığının ve çalışan memnuniyetine etkisinin olumlu ya da olumsuz sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler : Yerel Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Memnuniyeti	

Yalova University Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: Example of Employee Satisfaction Yalova Municipality Municipalities	
Thesis Author: Zeynep YILDIZ	Advisor: Assoc. Prof. Dr. H.Yunus TAŞ
Date of Acceptance: 03.07.2013	
Total Number of Pages : IX(pre text) + 85(thesis) + 8 (additional)	
Department: Labor Economics and Industrial Relations	Field of Study: Human Resources and Labor Relations
<p>At the present time the world is changing and improving and as a result of that given importance is increasing to the local government. The development of personal management in local government has showed many changes. Traditional personal management could not enough for today's requests. Therefore traditional personal management has to change its form and content into management of human resources.</p> <p>New regulations have made on local government in Turkey recently. Local governments are totally restructuring with new authorizations, duties and responsibilities. To do their duties properly, first of all the local governments should have the staff who are the main component of the local governments. Establishment of academies to train people and to meet human resources requirement in those academies is necessity.</p> <p>In this study, the concept of local government in the first chapter, by definition, given information about the municipality and employee satisfaction, and the second section, the quality, municipalities, total quality management, internal and external customer concept and functions of human resource management are given.</p> <p>In last part an questionnaire applied to employee of city hall of Yalova, thus evaluation of the how effect of function of management of human resources and advantage and disadvantage of its on Employee Satisfaction has tried to find out.</p>	
Keywords: local government, total quality of management and management of human Resources, employee satisfaction	

GİRİŞ

Günümüz işletmelerin çoğunda organizasyon yapısı, kalite, pazar, insan ilişkileri, performans değerlendirme gibi alanlarda birçok sıkıntının yaşandığı bilinmektedir. Çözüm bilgi toplumunun getirdiği değişim ve dönüşümün sağlanmasıyla bulunabilir. 20.yüzyılın son çeyreğinde bu değişim ve dönüşümü irdeleyen çeşitli kavramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, küreselleşme, kurumsal yeniden doğuş, sanayi sonrası toplum, post modernizm, toplam kalite ve yeni rönesans olarak açıklayabiliriz.

Değişim ihtiyacını gidermeyen bireyler yerinde sayarken, kurumlar pazar kaybetmekte, toplumlar ise kendilerini geliştirememektedir. Özünü bozmadan gerçekleşmesi gereken değişim ve dönüşümün anahtarı 'insan'dır. İlk toplumlarda kaba güce dayanan yaşam modeli, tarına geçilmesiyle birlikte toprağı, ardından gelen sanayi devrimiyle sanayi ve makineleşmeyi ve son olarak hızlı bilgi artışı ile bilginin üreticisi-tüketicisi olan insanı merkez almıştır. Bilgi toplumu olarak adlandırılan toplumlar, insani değerlere karşı olan duyularını tekrar önemsemişlerdir. Bunun sonucu olarak İnsan kaynakları yönetimi insana sadece bir çalışan olarak değil, bir bütün olarak tüm yönleriyle bakma ihtiyacına cevap olarak ortaya çıkmış ve iş ortamındaki uygulamaların bütününe kapsamıştır.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar bir ürün veya hizmet üretebilmek için gereken üretim tesislerini ve donanımını içeren fiziksel ve finansal kaynaklardır. Bu kaynaklara bağlı olarak müşterilerle bağlantı kurabilmek, bilgi-beceri ve deneyimin olabilmesi, bu yeteneklerin örgütlenmesini ve ödüllendirmesini sağlayan insan kaynaklarıdır.

Yerel yönetimler taşrada vazgeçilmez kurumlardır. Bunlardan yerel yönetimler olarak bilinen; belediyeler, özel idareler, köyler ve onların arasında kurduğu mahalli idare birlikleri için en önemli konulardan birisi insan unsurudur. Kurumların oluşmasında insan unsuru en başta gelen faktörler arasında yer alır. Oysa yerel yönetimlerin taşrada güçlendirilmesi ve halka hizmetin buradan en etkili ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için onları oluşturan ve işleyişini sağlayan insan unsurunun çok iyi bir şekilde

irdelenmesi ve ele alınması gereklidir. Yani eskiden personel denilen yeni adıyla ise insan kaynakları olarak adlandırılan konunun yerel yönetimlerdeki durumu incelememizin temel konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetiminin ne derecede uygulanabilirliği ve çalışan personelin memnuniyetlik derecesinin ölçülmeye çalışılmasıdır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Yalova Belediyesinde insan kaynaklarının ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde uygulandığı, çalışanların memnuniyet düzeylerinin ne derecede olduğu ve kurumun eksikliklerinin ortaya konması, bu eksikliklerin ne şekilde düzeltilebileceği amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Belediye çalışanlarına yönelik yapılan araştırmalar ülkemizde çok fazla yaygın durumda değildir. Çünkü kurumun bir kamu teşkilatı olması ve siyasi durumlardan dolayı yapılan araştırmalara karşı çekimser kalınmaktadır. Halbuki kurumun kendini yenilemesi, ilerleyebilmesi ve yeniliklere açık olması gerekir. Bu yüzden bu çalışmada çıkan sonucun konu hakkında yorumlanıp bilgi verilmesiyle ilgili literatüre fayda sağlanacağı düşünülmüştür.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı için yapılan mülakatlar birincil kaynakları, kitaplar, tezler, yazılı kaynaklar ve makaleler de çalışmanın ikincil kaynaklarını oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yerel yönetimin tanımı, belediyeler ve çalışan memnuniyeti, üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; kalitenin tanımı ve amacı, belediyeler açısından kalite kavramı, iç ve dış müşteri kavramı, belediyelerde toplam kalite yönetimi, belediyeler açısından iç ve dış müşteri kavramı, ve belediyelerde insan kaynakları fonksiyonları ele alınmıştır.

Son bölümde ise, Yalova Belediyesi hakkında genel bilgi verilerek belediyede yapılan anket çalışmasında belediyelerde çalışan memnuniyeti ölçülmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: GENEL OLARAK BELEDİYE VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ:

1.1. Yerel Yönetim Kavramı

1.1.1. Tanımı

Yerel yönetimler, toplumun ihtiyaçlarının giderilmesi için verimli, etkin ve kararların rahat alınmasını sağlayarak refahı geliştirmektir. Toplumun ihtiyaçlarına daha duyarlı, etkin ve esnek olarak halkın ihtiyaçlarına cevap verebilme durumudur (Yıldırım, 1993: 35).

Yerel yönetim Türkiye'nin idari sistemi içinde yer almaktadır. Yerel yönetimler kendi aralarından sorumludur. Türkiye'de yönetim yapısında ikili sistem yer almaktadır. Bunlar merkezi yönetim ve yerinden yönetim sistemidir. Ancak merkezi yönetimin tek elden yürütmenin olanaksızlığı nedeniyle bir taşra teşkilatına ihtiyaç duyulmuştur. Merkezi yönetimin başkentte bulunan yetkililerden meydana gelmiş örgütlenmeye ' merkez örgütlenmesi' merkez dışındaki bütün yurda yayılmış örgütlenmeye ise 'taşra örgütlenmesi' denir.

Taşra örgütünde yer alan görevliler kendi başlarına bağlı bir yetkiye sahip olmayıp, başkentteki görevliler tarafından atanıp merkezdeki yönetime bağlanırlar. Taşra örgütlenmesi; iller, ilçeler ve bucaklar adı verilen bölümlere ayrılmıştır. Kamusal ihtiyaçların yurt genelinde tamamen karşılanması amacıyla merkezden yerel güç aktarımı (decentralisation) diğer bir ifadeyle adem-i merkeziyetçilik ortaya çıkmaktadır.

Modern anlamda yerel yönetimler adem-i merkeziyet kavramı içinde değerlendirilmektedir. Bu kavram, yerel yönetimin hukuki statüsünün devlet örgütlenmesinde önemi vardır. İki türden bahsetme gerekirse; siyasi adem-i merkeziyet diğeri idari adem-i merkeziyet olarak ortaya çıkmaktadır.

Siyasi adem-i merkezîyet: Ünîter (tekçi) olmayan federal devletlere karşılık gelen yerinden yönetim biçimidir. Ünîter devletlerde önemli kıstas olan siyasi merkezîyetçiliktir. İdari adem-i merkezîyette ise; yasama ve yargı merkezde toplanmıştır. İdari adem-i merkezîyette iki husus vardır. Hizmet adem-i merkezîyeti; belirli kamu hizmetlerinin dışında bağımsız örgüt tarafından yerine getirilmesidir. Ör: üniversite, ticaret ve sanayi odaları.

Mahalli (yerel) adem-i merkezîyet; belli bir bölge veya alanda yaşayan insanların kendi ihtiyaçlarını giderebilmeleri için özerkliğin olmasıdır. Tipik örnekleri: belediye ve köy yönetimleridir (Barış ve Turşucuoğlu, 2008: 47-48).

Yerinden yönetim örgütlenmesi ikiye ayrılır: ilki kimi hizmetlerin belirli bölge alana hitap eden mahalli idareler, ikincisi hizmetin kendisine ait olarak hizmet bakımından yerinden yönetim örgütleri olarak açıklanmaktadır. Yerel yönetim kavramında örgüt-otorite-yerel temsilci üçlüsü bulunmaktadır. Halkın kendi seçtikleriyle başa getirdiği yönetimler olmalarından dolayı demokratik ülkelerde demokrasi için olmazsa olmaz kurumlardandır (Yaymoğlu, 2007: 53-57).

Ülke sınırları içinde bulunan büyüklü küçüklü insan topluluklarının (köy, kasaba, kent,vb.) ortak ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal kuruluşlardır. Yerel yönetimler; hukuki, ekonomik ve siyasi niteliği bulunan birimlerdir. Türkiye’de yerel yönetimler; İl Özel İdaresi, Belediye ve Köyler den oluşur (Hacıköylü, 2013: 3).

Kamu hizmetlerinin bütünü devletlerin başkentlerinden yürütmek mümkün değildir. Çünkü hizmetlerin verimliliği ve faydası azalır. Demokratik ve siyasi değerlerin ilerleyememesi ve halkın kamuya ilgisi azalır. Mahalli şartların farklılığı, halkın bulunduğu yerden ihtiyaçlarını gidermek, halka daha iyi hizmet sunmak amacıyla yerel yönetimlere gereksinim meydana gelmiştir. Halkın yönetimde etkin ve idareyi kolay gözetleyebilmesi için en etkili birim yerel yönetimlerdir. Bu yüzden yerel yönetimlerin varlığı önemlidir (Eryılmaz, 1994: 129-130).

1.1.2. Önemi

Yerel yönetimler, tüm devletlerde kamu yönetiminin önemli ve vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır. Bir ülkenin yerel yönetimi ne kadar kuvvetliyse demokrasisi de aynı oranda etkilidir. Yerel yönetimler ülkelerin olmazsa olmazıdır. Hemen her ülkede ulusal sınırlar içerisinde yaşayan topluluklar vardır ve bu toplulukların ihtiyaçlarını karşılama görevleri merkezi yönetim yerine yerel yönetimlere bırakılmıştır (Varcan, 2008:15).

Büyük yerleşim yerlerinde daha etkili olması beklenen toplumsal sermaye sosyo-ekonomik etkinlikleri desteklemektedir. Kalkınmada gruplar, firmalar, meslek grupları ve diğer aktörler arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır. Toplumsal-kurumsal arasındaki etkileşim önemlidir. Bu sinerjiyi yakalamada yerel yönetimler etkili birimlerdir (Toprak, 2010: 15).

Yerel yönetimler, yerel hizmetlerin yürütülmesinde etkili bir role sahiptir. Çünkü yerel yönetimlerin başına geçen yöneticiler o yöre halkından seçildiği için sorunları daha iyi gözden geçirirler ve çözümler yaratabilirler. Yerel yönetim hem yerel'dir aynı zamanda da bir yönetim (iktidar) dir. Yerel yönetimin iki özelliği vardır. Birincisi, 'yerel hizmet birimi olma' ikincisi de 'demokratik' olmasıdır. Yerel yönetim millete en yakın yönetim biçimidir.

Demokratik yerel yönetim, o bölgede yaşayan insanların gereksinimlerini karşılamak, ekonomik, sosyal ve kültürel hizmetleri karşılamak için kurulan, ayırım gözetmeden insanı temel alan işleyişinde açıklığı, şeffaflığı ve katılımcı demokrasi ilkelerini uygulayan özerk ve demokratik bir yönetimdir. Yerel yönetim günlük yaşam ve gelecek için kararların alındığı ve uygulamanın gerçekleştirildiği yerdir (Yıldırım, 1993: 33-34).

Yerel yönetimler, merkezi yönetimin yükünü hafifletirler. Bu yüzden merkezi yönetim açısından yerel yönetimler önemlidir. Yerel yönetimler özerk yapılara sahip olup yeni hizmet yöntemlerini meydana getirirler. Öte yandan yerel yönetimler demokrasinin ve

hemşehrilik duygularının gelişmesinde etkilidir. Çünkü seçilen yöneticiler kendilerini politikaya hazırlamış olurlar (Eryılmaz, 1994: 131-132).

1.1.3. Yerel Yönetimin Tarihçesi ve Değerleri

Selçuklu devletinde ve Osmanlı imparatorluğunda vakıflar ve esnaf örgütleri gibi kurumların belediye hizmetleri yaptığı bilinmektedir. Tazminata kadar olan dönemde belediye sorunlarını halletmek için kadılar görev alırdı. 1854 yılında idari birim olarak Şehremaneti kurulmuştur. Bu kurumda hükümet tarafından atanan memur olarak çalışan şehremin bulunmaktaydı. Görüş bildirmek için bir de meclis bulunmaktaydı. 1864 yılında Vilayet Nizamnamesinde Anadolu'da olan düzensizliği ortadan kaldırıp taşradaki yerleşik yerlere düzen getirmeyi amaçlamıştır. Belediyecilik uygulamalarının başladığı ilk yerin ' Altıncı Daire-i Belediye' ismiyle kurulmuş olan ve İstanbul'un Beyoğlu ilçesi sınırları içerisinde yer alan Pera ve Galata semtleridir.

Cumhuriyet sonrasında çıkarılan ilk yasa 1580 sayılı Belediye Kanunu yapılan bazı değişikliklerle birlikte 2004 yılı bitimine denk yürürlükte kalmış ve yerine 5393 sayılı (3 Temmuz 2005 tarihli) yeni belediye kanunu 13 Temmuz 2005'te yürürlüğe girmiştir. Vilayet Nizamnamesinin bugünkü il özel idarelerini oluşturmada katkısı olduğu kabul edilir. 1871 yılında yapılan İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesinde 'Vilayet Umum Meclisleri' nin (İl Genel Meclisi) varlığı devam etmiştir. Bugünkü il özel idarelerinde 'İl Genel Meclisi' adıyla varlığını sürdürmektedir (Yayınoğlu, 2007: 58-60).

Yerel yönetimin üç temel değerleri vardır. Bunlar; özgürlük, eşitlik ve refahtır. Yerel yönetim, iktidarın merkez yönetiminden yerel birimlere dağılımını sağlayarak özgürlüğü sağlamaktadır. Yerel yönetim, siyasal makamlara erişmeyi, insanların kendi yaşamlarını yönetebilmeleri için gerekli yerel katılım durumlarını gerçekleştirerek eşitliği sağlamaktadır. Oy kullanma, referandum ve özgür beraberlikler (dernek, birlik vb.) oluşturma ve buna bağlı olarak bireylerin kendilerini tanımlarını, siyasal gelişmelere katkıda bulunarak eşitliğin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır (Yıldırım, 1993: 35).

1.2. Belediye Kavramı

1.2.1. Tanımı

Belediye sözcüğü, köken olarak Arapça bir sözcük olup bir insan topluluğunun yerleşme amacıyla oturduğu yer anlamına gelen 'beled' sözcüğünden türemiştir. Bu sözcük beldeye ilişkin kuruluş veya idare anlamına gelmektedir.

5393 sayılı Belediye Kanunu 3. maddesinde belediye'nin tanımı şöyle ifade edilmektedir: 'Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini' ifade etmektedir. Belediyeler yerel hizmetlerden sorumlu birimlerdir. Yerel yönetim birimleri arasında halka en yakın olanı belediyelerdir (Temel Belediye Mevzuatı , 2009: 33, 5393 sayılı kanun, 3.md.).

1.2.2. Yönetimi ve Kurulması

Belediye, belde sakinlerinin mahalli müşterek gereksinimlerini karşılamak için oluşturulan ve karar organı seçmenler tarafından oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir. Belediyenin organları belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümenidir. Belediye başkanı belediyenin yürütme organı, belediye meclisi belediyenin karar organı ve belediye encümeni belediyenin görüş bildirme, harcamalarını denetleme ve yönetsel kararlar alma organıdır (Erkul, 2010: 39).

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 4.md. göre; nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. İçme kullanma suyu havzaları ve diğer koruma alanlarında ve olan belediye kurulu olan bir belediyenin sınırlarına 5.000 den daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulması uygun görülmez.

Bir veya birden fazla köyün köy ihtiyar meclisinin kararı veya seçmenlerinin en az yarısından bir fazlasının mahallin en büyük mülki idare amirine yazılı başvurusu yada valinin kendiliğinden buna gerek görmesi durumunda, valinin bildirimine üzerine,

mahalli seçim kurulları, 15 gün içinde köyde veya köy kısımlarında kayıtlı seçmelerin oylarını alır ve sonucu bir tutanakla valiliğe bildirir. İşlem dosyası valinin görüşüyle birlikte İçişleri Bakanlığına yollanır. Danıştay'ın görüşü alınarak müşterek kararname ile uygun görülen yerde belediye kurulabilir (Erkul, 2010: 40-41).

1.2.3. Görevleri

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde yer alan belediyelerin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, konut, coğrafi ve kent bilgi sistemleri gibi bayındırlık hizmetleri
- Çevre sağlığı, temizlik ve katı atık yönetimi gibi çevre ile ilgili hizmetler
- Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans, şehir içi trafik gibi önleyici ve koruyucu hizmetler
- Kültür, sanat, turizm ve tanıtım hizmetleri
- Gençlik ve spor, sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma, defin ve mezarlıklar gibi sosyo-kültürel hizmetler
- Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetleridir (Oktay ve Şen, 2010: 28).

1.3. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

1.3.1. Tanımı

Çalışan memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Çalışma hayatında yer almak isteyen her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılama istediğini ister. Çalışandan ise beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması beklenir. Bireyin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya 'çalışan memnuniyeti' çıkacaktır. Çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliğine yol açan iş boyutlarından başlıcaları, ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Çalışanlar, çalıştıkları kuruluşun uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler.

Çalışanlar kendileri için önemli olan ihtiyaçlarını iş yerinde ne oranda sağarlarsa o oranda memnun olacaktırlar. İş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üstünde ise çalışan açısından bir başarısızlık söz konusudur. Kişinin bireysel özellik ve yeteneklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalması durumunda ortaya sıkıntı ve moral bozukluğu çıkacaktır. Bu da tatminsizliği doğuracaktır.

İşletmelerde kişiler arasındaki haberleşme ayrı bir tatmin unsurudur. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliğini doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman çalışan memnuniyeti doğurmadığı da görülmüştür.

Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe ve üst mevkilere doğru çıktıkça iletişime verdiği önem artmaktadır (http://kobitek.com/calisan_memnuniyeti, 04.04.2013).

1.3.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

- Maaş ve ücret yönetimi
- Performans ve değerlendirme
- Eğitim ve geliştirme
- İnsan kaynakları planlaması
- Kariyer yönetimi
- Terfi durumu
- Çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanması
- İşin fiziksel koşulları
- İş güvencesinin olması (http://kobitek.com/calisan_memnuniyeti, 04.04.2013).

1.3.2.1. Ücret

İş gücünün iktisadi faaliyete katılması sonucunda elde ettiği gelir olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından bedensel ve fikri faaliyetlerinin karşılığı olarak açıklanmaktadır (Uğur, 2008: 139).

Ücret yönetiminin temel ilkeleri şu şekildedir: (Tunçer, 2011: 285-286).

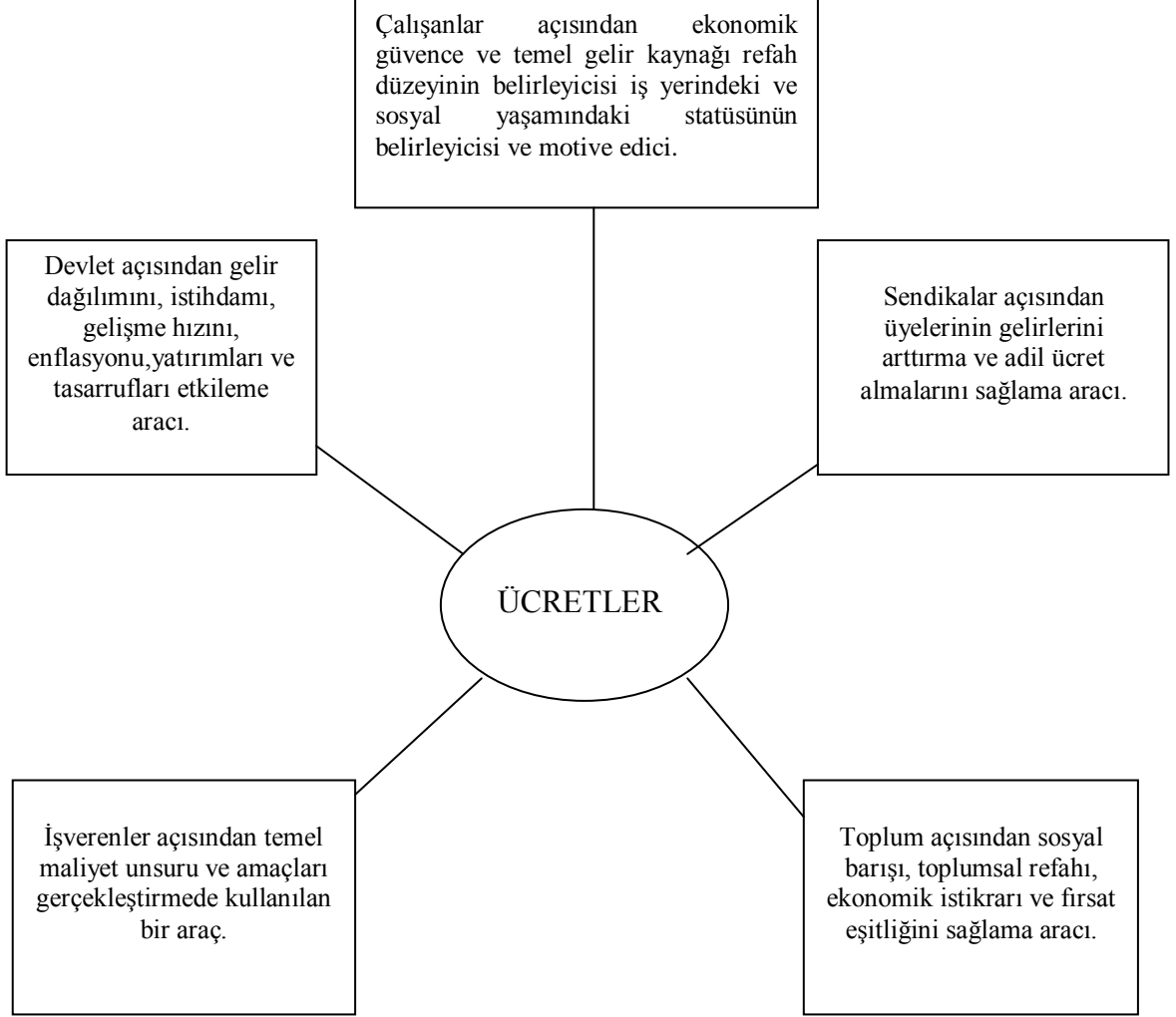
- Eşitlik ilkesi
- Dengeli ücret ilkesi
- Cari ücrete uygunluk ilkesi
- Terfi ile orantılı ücret ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Nesnellik ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Açıklık ilkesi

Ücretle ilgili kavramlara baktığımızda birçok tanım ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Net ücret
- Brüt ücret
- Sosyal ücret
- Temel ücret (çıplak ücret)
- Ücret ekleri
- Giydirilmiş ücret
- Akort ücret
- Götürü ücret
- Yüzdeye göre ücret
- Asgari ücret (Tunçer, 2011: 285-286).

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen her alanını etkilemiştir. Bu nedenle ücretin öneminin çalışanlar açısından, işverenler açısından, sendikalar açısından, toplum açısından ve devlet açısından açıklayabiliriz. Çalışanlar açısından, ekonomik güvence ve temel gelir kaynağı, refah düzeyinin belirleyicisi, iş yerindeki ve sosyal yaşamındaki statüsünün belirleyicisi ve motive edici olması. Devlet açısından, gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonunu, yatırımları ve tasarrufları etkileme aracıdır. Sendikalar açısından, üyelerinin gelirlerini arttırma ve adil ücret almalarını sağlama aracıdır. İşverenler açısından, temel maliyet unsuru ve amaçları gerçekleştirmede kullanılan bir araç. Toplum açısından, sosyal barışı, toplumsal refahı, ekonomik istikrarı ve fırsat eşitliğini sağlama aracıdır diyebiliriz (Geylan, 2008: 175).

Şekil 1: Ücretin İlgililer Açısından Önemi



Kaynak: Geylan, 2008: 175

a. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Görülen işin kalitesi, miktarı, zorlukları dikkate alınmadan yalnız iş görenin işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin hesaplanmasına denir. Bireyi motive edici özelliği yoktur. Sendikalar tarafından desteklenen sistemdir. Sakıncaları; verimliliği ve kaliteyi yükseltmez, çalışanları tembelliğe iten özelliği vardır, genellikle kamu kuruluşlarında kullanılır ve hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanır (Şimşek, 2010: 202).

b. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Günümüzde en çok tercih edilen ücret sistemidir. Bu sistemde çalışanın gösterdiği performans temel alınmaktadır. Yetenekli personeli elde tutmaya etkisi vardır. Verimliliği düşük personelin kendisini geliştirmesini sağlar. Personeli başarıya hedefler (Öge ve Şimşek, 2007: 203).

c. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Kişinin performansına bağlı olarak ücrete yapılan artışlardır.

d. Takım (grup) Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Bir grup iş görenle çalışılıp, hataların hep birlikte düzeltilmesidir. Takımların ödüllendirilmesinde bireye değil takıma dayalı ücret performansı önem kazanmıştır. Bu ödeme sisteminin üretkenliği, iş doyumunu, hizmet ve üretim kalitesini arttırdığı devamsızlık ve iş değiştirme oranlarını azalttığı görülmüştür (Gök, 2006: 48).

5. İşe Dayalı Ücret Sistemleri: Ana (Kök) Ücret Sistemleri

Çalışana ödenecek ücretlerin önceden belirlenmiş bir zamana veya iş miktarına göre hesaplanmasını gösterir. Kök ücret sistemleri şunlardır: Zaman temeline dayanan ücret

sistemi, doğrudan parça başı ücret sistemi, götürü ücret sistemidir (Bayraktaroğlu, 2011: 214).

a. Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemi

Gün, hafta, ay gibi zaman dilimlerine göre ücretin ödenme şeklidir. En yaygın sistem olarak bilinir. Verime göre ücret miktarı değişmediği için sadece işveren yararlanır.

En çok kullanıldığı alanlar: Dikkat isteyen işlerde (bilgisayar, tv, radyo vs.) , büro yada endirekt işlerde (bekçi, temizlikçi vs.) , işçinin değişik olarak çalıştığı işletmelerde yaygındır (Öge ve Şimşek, 2007: 208).

Yararları: Basit, anlaşılır ve uygulaması kolaydır. Rutin işlerde daha çok tercih edilir. Çalışana güven duygusu verir. Bu ücret sisteminin de sakıncaları vardır. Bunlar: Adaletsizdir, iyi çalışan personelin hevesini düşürür, verimliliğin arttırılmasına engel olur (Uğur, 2008: 161).

b. Doğrudan Parça Başı Ücret Sistemi

Bu ücret türü küçük iş yerlerinde uygulanmaktadır. Bir ürün için tespit edilen ücretin elde edilen iş birimi ile çarpılmasıyla hesaplanır. Faydaları: Maliyeti düşürür, çalışanı motive ederek verimliliğini sağlar, üretkenliğin artmasını sağlarken maliyetleri düşürür. Sakıncaları ise; işçinin sağlığını olumsuz etkiler, araç ve gereçlerin yanlış kullanılmasına sebep olur (Tunçer, 2011: 295-296).

c. Götürü Ücret Sistemi

Yaygın olarak inşaat ve tarım sektörlerinde uygulanır. Bu sistemde yapılacak olan iş üzerinden ücret anlaşması gerçekleştirilir. Süre ya konulur ya da konmaz. İşin yapılması sırasında çıkan olumsuzluklar taraflar arasında çıkan anlaşmazlıklara ve tartışmalara sebep olabilmektedir (Uğur, 2008: 162).

1.3.2.2. Performans ve Değerlendirme

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı, 2009:297).

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşmış olup olmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/174-performans-degerlendirmesi.html>, 08.04.2013).

1.3.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, etkili çalışma gruplarının oluşturulması, kalite standartlarının geliştirilmesi, hedeflerin ortak bir noktaya getirilmesi ve çalışanlar tarafından yeni bir örgüt kültürünün oluşturulmasında, bilgi ve becerilerin kazandırılması için harcanan bir süreçtir (Gök, 2006: 39).

Eğitim ve geliştirme, çalışan açısından iş ile ilgili faaliyetleri öğrenmeyi basitleştirmek için işletme tarafından planlanmış çabadır. Eğitimin amacı, çalışana ihtiyaç duyduğu konularda bilgi- beceriyi kazandırmak iken geliştirmenin amacı, çalışanın başardığı işini ve örgütünü daha kapsamlı bir şekilde görebilmesini sağlamaktır (Öge ve Şimşek, 2007: 222).

İnsan kaynakları eğitiminin amaçları şunlardır:

- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması
- Personel devir oranının azaltılması
- Personelin kariyer gelişimine imkan tanınması
- İşletmelerde iş kazalarının en aza indirgenmesi ve iş güvenliğini sağlayacak önlemlerin alınması
- İş görenlere işin niteliklerine uygun beceri, bilgi ve davranış şekillerinin kazandırılması
- Personelin moralinin yüksek tutulmasının sağlanması ve işe isteklendirilmesi

İnsan kaynakları eğitiminin işletme açısından yararları şunlardır:

- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir
- Verimliliği artırır
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür
- Makine ve teçhizatın bakım masraflarını düşürür.

İnsan kaynakları eğitiminin personel açısından sağladığı yararlar şunlardır:

- Kişinin kendine güven ve başarı duygusunu geliştirir
- İş tatminini yükseltir, iletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır
- Kişisel amaçların ve ihtiyaçların gerçekleştirilmesini sağlar (Bayraktaroğlu, 2011: 78).

a. İnsan Kaynakları Eğitim Yöntemleri

• İş Başı Eğitim Yöntemleri

- İş öğretme eğitimi
- Yöneticiye yardımcı yoluyla eğitim
- İş rotasyonu yöntemi
- Çıraklık eğitimi
- İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi
- Staj yoluyla eğitim
- Yönetici gözetiminde eğitim
- Formen aracılığıyla yönetim
- Yetki devri yoluyla eğitim

• İş Dışı Eğitim Yöntemleri

- Örnek olay yöntemi
- Yönetim oyunları
- Rol oynama yöntemi
- Duyarlılık eğitimi (T Grubu)
- Beklenen sorunlar /In Basket Yöntemi
- Anlatım yöntemi/grup tartışması yöntemi
- Gezi-gözlem
- Grup kurma yöntemleri
- Simülasyon

- Teknolojik destekli eğitim yöntemleri (multimedya eğitimi ve bilgisayarlı eğitim) (Tunçer, 2011: 200-214).

1.3.2.4. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır (Barutçugil, 2004: 486).

Örgütlerin en değerli varlığı insan kaynağıdır. Ne kadar çok olursa olsun, insan eli, emeği ve zekası olmaksızın, diğer hammadde ve malın üretim sürecine geçmesi ve ihtiyaca yönelik bir ürüne dönüşmesi söz konusu olmayacaktır. O halde, örgütlerin önceliğinin insan kaynağı olması kaçınılmaz bir hale gelmektedir. İşte burada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) söz konusu olmaktadır. İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenme; ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. Örgütler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir (Yüksel, 2000: 68).

1.3.2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer, Fransızca 'carrière' İngilizce 'career' kelimesinin karşılığı olarak Türkçeye göre düzenlenmiştir. Kariyer, bir insanın iş anlamında sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 137).

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer amacına ulaşabilmesi için işletme tarafından desteklenmesi olarak tanımlanabilir. Kariyer geliştirme, bireysel süreç olarak tanımlanan kariyer planlama ile örgütsel süreci içine alan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir (Uğur, 2008: 251).

Kariyer planlama, çalışanın kariyer hedeflerine ulaşmada kendine bir yön çizmesi ve bunları sağlayacak iş, eğitim gibi faaliyetlerinin programlanması işlemidir. Kariyer planlaması kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Temel amacı yönetimin çalışanlarına bu yolda yardımcı olmasıdır. Kariyer planlama hem örgütsel hem de bireysel olarak yürütülür (Tunçer, 2011: 242).

Kariyer planlama sürecinde bireyin yapması gerekenler şu şekildedir:

- Bireysel değerlendirme
- Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi
- Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması
- Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi
- Uygulama olarak bahsedebiliriz.

Kariyer planlama sürecinde kurumun yapması gereken özellikler ise şu şekildedir:

- Kurumsal değerlendirme
- Kariyer olanaklarının belirlenmesi
- Çalışanların izlenmesi ve performansın değerlendirilmesi
- Kariyer danışmanlığı
- Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler diyebiliriz (Fındıkçı, 2009: 345-346).

Kariyer geliştirme araçları: Kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği (Mentoring), kariyer merkezleri, koçluk, eğitim faaliyetleri, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme olarak diyebiliriz.

Kariyer sorunları: Cam tavan, çift kariyerlik, ay ışığı sorunu, kariyer platosu, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar olarak adlandırılmaktadır (Uğur, 2008: 262 ; Tunçer, 2011: 247).

1.3.2.6. Terfi Durumu

İşletmelerde, terfi, bir kişiyi, sorumluluklarını artırarak eğitimini daha iyi kullanabileceği bir pozisyona getirmekten ibarettir .terfi sistemlerini doğru uygulayabilmek işletme için önem taşımaktadır. Bilinen terfi sistemleri ikiye ayrılır:

1. Resmi (formal) terfi sistemleri
2. Gayriresmi (informal) terfi sistemleri

Günümüzde çoğu işletme hala gayri resmi terfi sistemleriyle şirket içindeki çalışanların statülerini değiştirmektedir. Gayri resmi terfi sisteminde yönetici, çalışan olduğuna inandığı, daha evvel çalışıp memnun kaldığı ya da bir tanıdığı olduğu için o çalışanın terfi etmesini sağlar. Gayri resmi terfi sistemlerinin en büyük dezavantajı önyargıdır. Eğer bir çalışan, yönetici gözünde, bir defaya mahsus olsa da verilen bir görevi başarı ile tamamlayamamışsa terfi etmesi çok zor bir olasılık haline gelir. Bundan dolayı da her ne kadar başarılı projeler yapsa da gerekli ödülü ve terfiyi alamayan, belki şirket için inanılmaz faydaları olan çalışan bir süre sonra şirketinden kopar, motivasyonu ve iş tatmini düşer ve sonunda işi bırakır.

Resmi terfi sistemi iki basamaktan oluşur:

1. Şirket içindeki her işin görev tanımının yapılması, bu iş için gerekli olan eğitimin, yeteneklerin belirlenmesi (İş Tanımı)
2. Çalışanın tarafsız bir değerlendirmesinin yapılması ve mevcut iş için gerekli olan yetenekler ve eğitim ile çalışanın şu an sahip olduğu eğitim ve yeteneklerin incelenmesi ve aralarındaki farka bakıp karar verilmesi (Performans Değerlendirme). (<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1358-isletmelerde-ucret-ve-terfi-yonetimi.html>,16.04.2013).

1.3.2.7. Çalışanlar Arasında Bütünlüğün Sağlanması

Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasıdır.

Kişinin içinde bulunduğu grup çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Her işletmede bazı biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkiler bakımından model özelliklidir. Çalışanın başarılı görülen bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun çalışan memnuniyetini arttıracaktır. (<http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm>, 05.05.2013).

1.3.2.8. İşin Fiziksel Koşulları

İşin fiziksel şartları; işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya aşırı sıcak olması, iş yerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler çalışan memnuniyetini belirli sınırlar içinde etkilemektedir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gerece sahip yerlerde çalışmak istemektedir (<http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm>, 06.05.2013).

1.3.2.9. İş Güvencesi

İş güvencesinin olması çalışanlar için ayrı bir tatmin faktörüdür. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli niteliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. İş güvencesinin varlığı, çalışan memnuniyetini arttırdığı gibi yönetimi de kolaylaştırır. (<http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm>, 06.05.2013).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, İngilizce ‘Human Resource Management’, Fransızca ‘Gestion des Ressources e Humanies’ karşılığı olarak kullanılmaktadır (Argon, Eren ; 2004 : 14). İnsan kaynakları yönetimi 1980’lerin başında ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran birçok neden vardır. Birkaçından bahsetmek gerekirse, işletmenin toplum içindeki niteliğinin değişmesi, artan rekabet şartları, teknolojinin sebep olduğu değişimler, küreselleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler olarak diyebiliriz (Bayraktaroğlu, 2011: 6).

Personel yönetimi, iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve çalışanlarla ilgili mali-hukuki işleri içeren bölüm olup insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanını oluşturur. İKY, uygun eleman ihtiyacını belirlemek ve bu elemanları kurum kültürüne alıştırmak, iş görenin motivasyonunu ve performansını değerlendirmek, iletişimini sağlamak, biz duygusunu geliştirmek, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır (Koca, 2008: 44).

İnsan kaynakları işletmenin bütün çalışanlarını kapsamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ise, işletmede çalışanların tümünün örgütün amaçlarına ulaştıracak biçimde en etkili ve verimli bir şekilde faaliyete geçirilmesiyle ilgilenmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 6).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Birincisi, iş görenlerin bilgi ve becerilerini en etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayarak, çalışandan maksimum düzeyde verim elde etmek. İkincisi ise, iş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamaktır (Tunçer, 2011: 6).

İşlevleri:

1. Planlama (planlama ve programlama iş analizleri)
2. Kadrolama (personel sağlama, seçme ve yerleştirme, oryantasyon)
3. Değerleme - Ödüllendirme (değerlendirme, temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller)

4. Yetiştirme - Geliştirme (eğitim ve yerleştirme, kariyer planlaması)
5. Endüstri ilişkileri (toplu pazarlık, şikayet yöntemleri, örgütlenme)
6. Koruma ve Geliştirme (iş güvenliği, iş gören sağlığı, iş yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma) (Uyargil, Özçelik, Adal, Ataay, Acar, Dünder ve Sadullah ; 2009: 9).

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
• İş odaklı	İnsan odaklı
• Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
• Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
• Statik yapı	Dinamik yapı
• İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
• Kalıplar normlar	Misyon ve değerler
• Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
• İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
• İç planlama	Stratejik planlama

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında benzerlikler de vardır.

1. Her ikisi de örgüt stratejilerine dayanmaktadır.
2. Komuta yöneticilerine sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadırlar
3. 'Bireye saygı' , 'örgütsel ve bireysel gereksinmelerin dengelenmesi' , 'personelin maksimum yeterliliğe kavuşması için geliştirilmesi' vs. konularda ortak düşünceye sahiptirler.
4. Her ikisinde de iş analizi, personel değerlendirme, iş değerlendirme vs. faaliyetler vardır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 11-12).

Özellikleri:

- Çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamada katkıda bulunur.
- İnsan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım-uyum programları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.
- Kurumun amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmak
- Muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonlarıyla işletmeye katkıda bulunur.
- Kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- İnsanı merkez alan bir disiplindir.
- Çalışanlar ile kurumlar arasında ortak hedeflerde buluşturmayı sağlar.
- İnsan ilişkilerini parça olarak değil bir bütün halinde ele alır.
- İnsan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu gibi açıklanan terimlerin birey ve kurumlarda gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar yapılmasını sağlar (Fındıkçı, 2009: 18-21).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

1.5.1. İş Analizi

Bedensel veya zihinsel çaba harcanarak yerine getirilen görevlerin bütününe iş kavramı denir. İşletme faaliyetlerinin temelini oluşturur. İşlerin sırasının ve ait olduğu bölümün iyi bir şekilde belirlenebilmesi iş analiziyle alakalıdır. İş analizleri yapılırken işin içeriğinde bulunan görevler, sorumluluklar, gerekli olan araçlar ve çalışma ortamının yanı sıra işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler belirlenmeye çalışılır. İş analizi, tanımları ve iş gerekleri olarak ikiye ayrılır. İş tanımları; amaçlar, görevler, standartlar, koşullar, özelliklerdir. İş gerekleri; bilgi, beceri, kabiliyet ve kişilik özelliklerinden (fizyolojik, psikolojik) oluşmaktadır (Uğur, 2008: 53-54).

İş analizi bir işin önemli taraflarını ortaya çıkararak o işi tanımlama sürecidir. İş analizi işin ayrıntılı olarak incelenme sürecidir. Bu süreçle örgütteki bütün işlerle ilgili bilgiler

toplanıp kaydedilir ve irdelenir. Genel olarak iş analizini tanımlarsak, işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların işin başarıyla yapılması için bu işi sahiplenecek kişilerde bulunması gereken özelliklerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2011: 56).

İş analizinin içerdiği unsurlar; unvan ve bağlı bulunan birim, işin özeti, görevler, makine, araç-gereç, donanım, malzeme, ürün, hizmet, yöneticilik, diğer görevlerle ilişkisi, zihinsel çaba, fiziksel çaba, fiziksel beceri, sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski, öğrenim düzeyi, mesleki hazırlıktır (Bayraktaroğlu, 2011: 22-23).

1.5.2. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmeler için gerekli olan insan kaynağının yeterli miktarda ve vasıfta bulunması İ.K.Y.'nin görevlerinden birisidir. İnsan kaynağı ihtiyacı belirlenirken üç temel özellik bulunmaktadır. Bunlar; iş analizi ve iş tanımları, insan kaynakları planlaması, insan kaynağı arz ve talep durumu olarak açıklanabilir (Uğur, 2008: 92-93).

Bir işletmede çıkan insan kaynağı ihtiyacı iki şekilde karşılanabilir. Birincisi iç kaynaklardan yararlanma, ikincisi dış kaynaklardan yararlanmadır. İç kaynaklardan yararlanma: terfi ve nakil, iç duyurular, iş zenginleştirme ve iş genişletme olarak gerçekleştirilmektedir. Terfi, bir elemanın bulunduğu konumdan başka bir konuma yükseltilmesini ifade eder. Nakil, bir bölüm elemanın ihtiyaç duyulan başka birimlere aktarılmasıdır. İç duyurular, işletmenin gerek duyduğu elemanların işin özelliklerini kapsayan duyurular hazırlanarak çalışan personele çeşitli yollarla ulaştırılarak başvuruda bulunmaları sağlanır. İş zenginleştirme ve geliştirme, çalışanlara fazla iş verilerek sorumluluk yüklenmektedir. Bu yüzden ilave görev verilmesinden dolayı eleman alımına gerek kalmamış olur (Uğur, 2008: 96-97).

Dış kaynaklardan yararlanma kapsamına giren unsurlar şu şekildedir: (Uğur, 2008: 104).

- Basın yayın ilanları

- İnternet bilgi bankaları
- Resmi ve özel iş bulma kurumları
- Profesyonel danışmanlık kuruluşları
- Eğitim-öğretim kurumları ve programları
- İşletmede çalışanların önerileri
- İşletmeye yapılan başvurular

İnsan kaynağı seçme yöntemleri şu şekildedir:

- Başvuru formlarının ve özgeçmişlerinin incelenmesi
- Görüşme (mülakat) yapma
- Referansların araştırılması
- Belli testlerden geçirme
- Psikoteknik uygulama
- Diğer yöntemler olarak açıklanabilir (Uğur, 2008: 104).

1.5.3. İş Değerlemesi

Bireylerin performansından bağımsız olarak işletmedeki işlerin sistematik olarak belirlenmesidir. İşlerde bulunan yeterlik, gayret, sorumluluk, iş koşulları gibi özellikleri baz alarak işlerin karşılaştırılmasından dolayı işlere değer verilmesine iş değerlemesi denir. İş değerlemesi iş analizinin en geniş kullanım şeklidir.

İş değerlemesinin amaçları şunlardır: (Tunçer, 2011: 304-305).

- İşletmede yapılan işlerin objektif olarak değerlendirilmesi
- İşçi-işveren arasındaki sorunlara kesin çözümler getirmek
- Personel seçim aşamasında 'işe göre adam' ilkesinin uygulanmasını sağlamak
- İşletmede adil ücret düzeyini sağlayacak şartların konulmasını sağlamak
- Eğitim gereksinimlerine iyi bir şekilde katkıda bulunmak

İş değerlemenin faydaları özetlersek:

- Eşit işe eşit ücret ödenmesi sağlanır.
- Ücret adaleti gerçekleştirilir
- İş görenin motivasyonu ve işine özenmesi ücret tatmini yoluyla sağlanır
- Eğitim planlamasında yararlanır
- İşlerin kolaylaştırılmasına katkıda bulunur (Tunçer, 2011: 304-305).

İş Değerleme Metotları

a. Sıralama Yöntemi

İş değerleyenler iş tanımlarını belirterek işletmeye değer katma özelliğine göre yaptıkları işleri sıraladıkları yöntemdir. Küçük işletmelerde yaygın olarak kullanılır. Uygulaması en kolay en eski ve ucuz olan yöntemdir. Sıralama yönteminde iki husus kullanılır: Kart çekme yöntemi ve ikili kıyaslama yöntemidir.

b. Sınıflandırma Yöntemi

Sınıfların belirlenip tanımlandığı sonra bu sınıfların nitelik ve içeriğe göre işlerin yerleştirildiği yöntemdir.

c. Puanlama Yöntemi

Spesifik iş bileşenlerine numerik değerler verilerek bu değerlerin toplamının işin nicel değerinin verildiği yöntemdir. Bu yöntemin aşamaları şu şekildedir: Değerlenecek işlerin belirlenmesi, temel ve alt faktörlerin seçimi ve tanımı, faktör derecelerinin tespit edilmesi, faktör ve derecelerın puanlandırılması olarak açıklanabilir.

d. Faktör ve Karşılaştırma Yöntemi

İş değerlemede ele alınacak faktörler belirlenerek, her bir faktörün önem derecesine göre puan verildiği yöntemdir (Şahan, <http://www.ikademi.com/odevler/1444-degerlemesi-yontemleri.html> , 22.02.2013).

BÖLÜM 2: TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1. Belediyeler Açısından Kalite Kavramı

Bilindiği üzere kalite 'çok mükemmel, lüks, pahalı, üstünlük' olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde gerek firmaların gerekse insanların yaşamında kalite önemli bir faktör olmuştur. Kalite, hizmet ettiği amaca göre bir uygunluk taşır. Diğer bir ifadeyle de 'bir ürünün özellikleriyle tüketici ihtiyaçlarını, tüketicinin onaylayıp uygun gördüğü fiyatla karşılayabilme durumu' olarak tanımlanabilir. Kalite anlayışı, müşterilerin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinimler ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir kavramdır (Ertuğrul, 2006: 3-4).

Kalite konusunda kimi yazarlar tarafından yapılan tanımlar şu şekildedir: Juran'a göre kalite, kullanıma ve standartlara uygunluk derecesidir. Crosby'e göre kalite, herhangi bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin tanımına göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Bozkurt, 2003: 13). TSE Standartlarında belirtilen tanıma göre ise, 'Bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır.' şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2010: 376).

Toplam kalite yönetimi anlayışına göre kalite; bir kuruluşun ürettiği mal ve/veya hizmetten, kuruluşun nedeni olan insanın tatminidir. Verimlilik, maliyeti azaltmaktır, tedbir almaktır, stratejik düşündürmektir, esnekliktir, bir programa uymaktır, insana yatırımdır, sürekli gelişmedir, vatandaşın memnuniyetinin sağlanmasıdır, bir yaşam felsefesi, yönetim tarzı, kullanıma, beklentiye ve ihtiyaca uygunluktur (<http://www.gumushanedefterdarligi.gov.tr/dosyalar/ky/kytanim.htm> ,13.01.2013).

Günümüzde yoğun rekabet koşullarına bağlı olarak mal ve hizmetlerin kalitesinin devamlı olarak geliştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Çünkü bu zorunluluk daha

güvenli, daha iyi, daha sağlıklı, daha dayanıklı ve müşteri tatminini sağlayan standartlara uygun mal ve hizmetlerin üretilmesine neden olmaktadır. Kalitenin amacı da bu özelliklere uygun mal ve hizmetin üretilmesini gerçekleştirmektir.

Günümüzde rekabet eden işletmeler müşteri odaklı olmak zorundadır çünkü müşteri odaklı olmanın yolu kalite odaklı olmaktan geçer (Tekin, 2011: 7-8).

Kalite, müşteri tatmininin ve müşteri beklentilerini karşılamak ve üretim verimliliği gibi tanımlandığına göre belediyeler açısından kaliteyi açıklamak için bu özelliklerden bahsetmek gerekir. Belediyeler açısından müşteriler belediyelerin hizmet vermekle yükümlü olduğu kişiler yani belde sakinleridir. Belediyeler belde halkının isteklerine cevap verebilmelidir. Belediyelere gelen vatandaşlar iç göç, işsizlik, konut sorunu, gelir dağılımındaki sorunlar, geçim sıkıntısı vb. gibi olumsuzluklarla alakalı talepte bulunmaktadır. Bu durumda belediyeler açısından müşteri memnuniyeti, taleplerin giderilmesi, bölgenin gelişimi ve sosyal yaşam kalitesinin yükseltilmesi olarak algılanmalıdır.

Belediyeler açısından kalite, sadece bölge halkının memnuniyeti olarak değil kamu hizmetlerinin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak algılanmalıdır. Belediyeler açısından kalite kavramı değerlendirilirken verimlilik ve etkinlik faktörleri esas alınmalıdır. Maliye Bakanlığı tarafından yürütülen ' Kamuda Toplam Kalite Yönetimi ' adlı çalışma kapsamında ' Kamu hizmetlerinde kalite neler içerir?.' sorusuna şu şekilde cevap verilmektedir: (Kaya, <http://erolkaya.com/wp-content/uploads/btky.pdf> , 15.02.2013).

- **Şeffaflık:** Müşteriler hizmetlerin nasıl yürütüldüğü, memurların davranışları üzerindeki kısıtlamaları, sorumlulukların kimler üzerinde olduğu yanlışların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiğini bilme hakkına sahiptirler.
- **Müşteri Katılımı:** Müşteriler pasif alıcı olarak görülmemelidirler. Alınacak kararlarda müşterilere de söz hakkı verilmelidir.
- **Müşteri İhtiyacının Karşlanması:** Müşteriler mümkün olduğunca kendilerine uygun hizmet almalıdır. ' her bedene göre ' hizmet vatandaşları tatmin etmemektedir.

- **Hizmetin Zamanında Sunulması:** Müşteriler hizmetin hangi zamanda sunulacağını bilmeli ve bu zaman diliminde hizmetler sunulmalıdır.
- Hizmetin miktarı yeterli olmalıdır.
- **Hizmete Erişim Mümkün Olmalıdır:** Herkes uygun şartlarda sunulan hizmete erişebilmelidir.
- **Süreklilik:** Verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir.
- **Hassaslık:** Ödemeler doğru yapılmalı, bu konuda bilgi isteyenlere doğru bilgi verilmelidir.
- **Güvenirlilik:** Kamu hizmetlerinin sunumu neticesinde risk en aza indirilmeli ya da ortadan kaldırılmalıdır.

Sonuç olarak, kalite bölgenin mamur kılınması durumuna uygun olarak bölge halkının ihtiyaçlarının ve taleplerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır (<http://ekutup.dpt.gov.tr./kamuyone/oik527.pdf>, 20.02.2013).

2.2. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi bir yaşam felsefesi olarak görmektedir. Kamu kurumları ve belediyelerde bu anlayış eksik kalmıştır. TKY'nin temelinde müşteri memnuniyetinin olması ve belediyelerinde vatandaşa hizmet vermesi bu yönetim anlayışının kamuda uygulanması için önemli bir etkidir.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan ' Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporunda, TKY'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliği üzerinde durulmuş ve bu yönetimin uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Bu raporda şu görüşlere yer verilmektedir:

" TKY'nin kamuda bürokrasinin en aza indirilerek uygulanabilirliği söz konusudur. Çünkü kamu yönetimi aşırı bürokrasiden dolayı ağırlaşmıştır. Bürokrasi, bir şirket olarak algılandığında müşterisine (vatandaşa) göstereceği hizmetin kaliteli, hızlı ve

verimli olması Kaizen (sürekli gelişim) ile mümkündür. Çünkü Kaizen beraberinde Deming çevrimini (Planla-Uygula-Kontrol Et-Ölçme) öngörür ."

TKY'nin kamuya uygulandığı zaman sağlayacağı yararlar şöyledir:

- Hizmetin kalitesi iyileşir
- Kaynak israfı azalır
- Vatandaşın doyumu artar
- Hizmeti geliştirme süresi kısalmır
- Verimlilik artar
- Hizmette esneklik artar
- Süreç içi işlem azalır
- Vatandaş-Devlet arasındaki bağ kuvvetlenir.

Kamuda TKY uygulandığı zaman hizmetin kalitesini açıklayan özelliklerde ortaya çıkar. Bunlar; erişebilirlik, zamanlılık, tamlık, doğruluk, profesyonellik, güvenilirlik, güvence, anlaşılabilirlik, süreklilik ve esneklik olarak açıklanabilir.

Belediyelerin TKY'yi uygulaması için bazı özelliklere ihtiyaç vardır. Bunlar;

- Dış müşteri odaklı olmak: Nihai ürün ve hizmet edilen alanların istek ve beklentilerinin takip edilmesi
- İç müşteri odaklı olmak: Tedarikçiler, çalışanlar ve yöneticilerin ihtiyaçlarının giderilmesi
- Üst yönetimin liderliği: Üst yönetimdeki bireylerin TKY'yi öğrenmesi ve uygulamaya liderlik etmesi
- Çalışanların eğitimi: Çalışanların hem kendi işleriyle hem de TKY ile ilgili olarak eğitime tabi tutulması
- Takım çalışması: Bütün işleri takımlarla yapmak ve kalite geliştirme çabalarını takımlarla gerçekleştirmek
- Sürekli iyileştirme: İşletmedeki süreçleri, maliyetleri ve insan kaynaklarını sürekli geliştirme amacıyla olmak.
- Hataları önleme: Örgütteki hata kaynaklarını tespit edip önlem almak
- İstatistiksel verilerle yönetim: Bu verilerin bilimsel analizleriyle karar vermek

- Tedarikçilerle işbirliği yapmak: Örgütte ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme açısından tedarikçilerle birlikte çalışma (Erol, 2001: 14).

2.3. Belediyeler Açısından İç ve Dış Müşteri Kavramı

Belediyeler açısından dış müşteri genel olarak belde halkıdır. Belde halkı sadece orada yaşayanlardan ibaret değildir. Avrupa Kentsel Şartnamesinde söz edildiği gibi 'Orada yaşayan orayı ziyaret eden, orada çalışan ve ticaret yapan, eğlence, kültür ve bilgiyi orada arayan ve eğitim gören belde sakinlerinden sayılırlar.'

Hizmet alanlarına yönelmek müşteriye yani belde halkını önemsememek değildir. Kamu kurumlarının görevleri vatandaşlara hizmet olduğuna göre birer kamu kurumu olan belediyelerde vatandaşlara hizmetle mükelleftirler. 'Halka rağmen halk ' için değil de 'Halkla beraber, halk için' anlayışı olmalıdır. Belediye hizmetlerinde 'vatandaş geri beslemesi' önemli yer tutar. Belediyeler tarafından yapılan hizmetlerin vatandaşlar tarafından nasıl algılandığı sorgulanmalıdır. Eksik bilgilendirme ve yapılan hizmetlerin yanlış bilgilendirilmesi sonucunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı, müşteriye ne sunulduğu değil, müşterinin ne anladığı önemlidir. Bundandır ki, olayın müşteri gözüyle değerlendirilmesi önemlidir.

Toplam kalite yönetimi sadece vatandaşın beklentilerini karşılamayı amaçlamaz. Bu durumda vatandaşın gündeme getirmediği durumlarını da ortaya çıkararak memnun kalacağı hizmetlerini vermesini sağlar. Bu durumun sağlanabilmesi için belde de yaşayan vatandaşların her yönüyle tanınması gerekir. Belediyelerde kaliteli hizmet verebilmenin ilk şartı, zihniyet değişikliğidir. Bu değişiklik için en önemlisi belediye çalışanlarının vatandaşın hizmetinde oldukları, verdikleri hizmetle bir lütufta bulunmayıp, vatandaşın kendilerine verdikleri görevleri yerine getirmek bilincine sahip olmalıdır (http://members.comu.edu.tr/hpalabiyik/makale/f9.pdf, 16.02.2013). (http://erolkaya.com/wp-content/uploads/btky.pdf, 15.02.2013).

Müşteri bir mal veya hizmeti alıp onu kullanan kişidir. Herkes (her işlev) bazı girdileri alıp kullanmakta, bunların işlenmesiyle oluşturulan sonucu (çıkıtıyı) diğer kişiyle (işleve) girdi olarak sunmaktır (Yenersoy, 1997: 53).

Organizasyon içinde olan bir süreç diğer bir sürecin müşterisi durumundadır. Toplam kalite yönetiminde bu durum 'bir sonraki süreç sizin müşterinizdir' olarak ifade edilmektedir (Ishikawa, 1997:109).

Toplam kalite yönetimi anlayışı, dış müşteri memnuniyetinin sadece iç müşteri memnuniyetiyle olabileceğine inanır. 'Birimler arası bariyerleri yıkmak' TKY'nin felsefesidir. Müşteri memnuniyeti, müşterilerin beklentileri ile verilen hizmetlerin algılanması arasındaki uyumdur. İç müşteri memnuniyeti ise, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletmenin içindeki hizmet veren fonksiyonların arasındaki uyumdur. Her birim diğer birimlerin ihtiyaçlarını karşılayarak kurumun kalitesini arttırmak zorundadır. Belediyelerde iç müşteri kavramının geliştirilmesi üst yönetimin konuya gerekli önemi vermesiyle mümkündür. Önemli olan birimler arasında etkileşimin net olarak sağlanmasıdır (Imai, 1994: 50)

2.4. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Giderek artan hızlı nüfus artışı ve işsizlik (özellikle 80'li yıllardan sonra) belediyelerin bir istihdam deposu ya da işsizlik dağlarını eritme potası olarak görülmesine neden olmuştur. Her gelen iktidar belediyelere kendi kadrosunu oluşturmakla beraber belediyelerde personel yığılmasını oluşturmuştur. Bununla beraber personel maaşları aylarca hiç ödenememiş veya eksik ödenmiştir. Personelin yönetimden şikayetleri artmış ve belediye hizmetlerinin aksatılmasına neden olmuştur. Durum örgüt içi personel istihdamı olmaktan çıkmakta bütün olarak makro planda insan kaynağının yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir (Fidan, 1996: 191-192).

Yerel yönetimlerin insan kaynakları yönetimi bilimsel yöntemlerle ele alınmalıdır. Gerekli personeli istenilen zamanda ve ihtiyaç duyulan yere yerleştirilmesini sağlamalıdır. Yerel yönetimlerde özellikle belediye kurumlarında personel alımlarında ön lisans ve lisans mezunlarına öncelik verilmelidir. Çünkü hizmet içi eğitim konusunda fazla zaman kaybedilmemiş olacaktır. Terfiler, liyakat ilkesine göre başarı ve kıdeme göre yapılmalıdır. Yetki devri, güven ortamı, katılma, iş basitleştirmesi, rotasyon, eğitim ve seminerler, kararlara katılım yollarının önü açık tutulmalıdır (Fidan, 1996: 191-192).

Belediyelerde memurlar ile sürekli işçiler kadrosuz istihdam ettirilemez. Türkiye'de yerel yönetimler yasa ve kadro yaratmak yetkisine sahip değildir. Belediyeler merkezi yönetimin uygun gördüğü kadrolara işçi alabilirler. Belediye meclislerinin kadro talepleri İçişleri ve Maliye Bakanlığı ile Devlet Personel Dairesinden geçerek bakanlar kurulunca karar verilmektedir. Belediyelerce memur kadrosu alınabilmesinde, belediye meclisinden başka kaymakamlık, valilik, içişleri bakanlığı, devlet personel başkanlığı, maliye bakanlığı, başbakanlık gibi makamlardan geçmesi gerekir (Arslan, 2005: 53).

2.4.2. Memurların İşe Alınması

Memurlar hakkında sınav yönetmeliği hükümlerine göre yapılan sınavda başarılı olanların, merkezi sistemle yerleştirilmesi, 657 sayılı kanunun 59.uncu maddesinde belirtilen memuriyet kadrolarına yapılan atama, kanun hükmü gereğince merkezi sınavın dışında farklı bir sınavla işe alınması öngörülenlerden sınavda başarılı olanların ataması (2828 sayılı kanun gereği özel sınavla işe alınacaklar) ile memuriyete giriş yapılmaktadır. KPSS yöntemi dışında itfaiye ve zabıta personeli alımında belediyeler kendi web sayfasında KPSS puanının yanında sözlü mülakat uygulanmasıyla başarılı olan adaylar memur statüsünde göreve başlatılmaktadır. Belediyeler artık zabıta memuru alımını kendi bünyesinde yapmamakta olup, hükümet merkezi sistemle yapılmasına karar vermiştir (Öksüz, 2001:13).

2.4.3. Sözleşmeli Personelin İşe Alınması

657 sayılı kanun 4/b maddesine göre 6.6.1978 tarih ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulunun kararı ile belirlenen yeni personel alımında Devlet Personel Başkanlığının olumlu yanıtı üzerine Maliye Bakanlığının izni olup, bu izin çerçevesinde ilgili bakanın onayı ile sözleşmeli personel çalıştırabilmektedir (Öksüz, 2001:16). Kanunun 49'uncu md.nin üçüncü fıkrasında sayılan unvanlardaki personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz. Bu madde hükümlerine göre çalıştırılacak personel için İçişleri Bakanlığı unvanlar itibariyle sınırlama getirilebilir (Tamer, 2007: 59).

2.4.4. İşçilerin İşe Alınması

Yıllık bütçe kanunları gereğince, kuruluşlara tahsis edilmiş sürekli işçi kadrolarının açıktan atama amacıyla kullanılması, Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine Başbakanlıktan izin alınmasına bağlıdır. 26.01.2002 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan bütçe uygulama talimatında yeni işçi alınmaması uygun bulunmuştur. İl Özel İdareleri ve belediyeler ve bunların kurdukları birlik be müesseseler açıktan işçi alımı için İçişleri Bakanlığı aracılığıyla Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınarak Başbakanlıktan onay alınması gerekmektedir (Öksüz, 2001:16).

2.5. Belediyelerde Eğitim ve Geliştirme

Eğitim = Kişinin sosyal, fiziksel ve bilişsel olarak gelişimini kapsar.

Öğretim = Kişinin belirli bir mesleğe hazırlanması ve yöneltmesidir.

Yetiştirme = Bir meslek veya hizmette görev alacak kişilerin nitelikli eleman durumuna getirilmesidir.

Geliştirme = Bir meslek veya hizmette görev yapmakta olan elemanların bilgi, beceri düzeylerinin artırılmasıdır (Bingöl, 2006: 239).

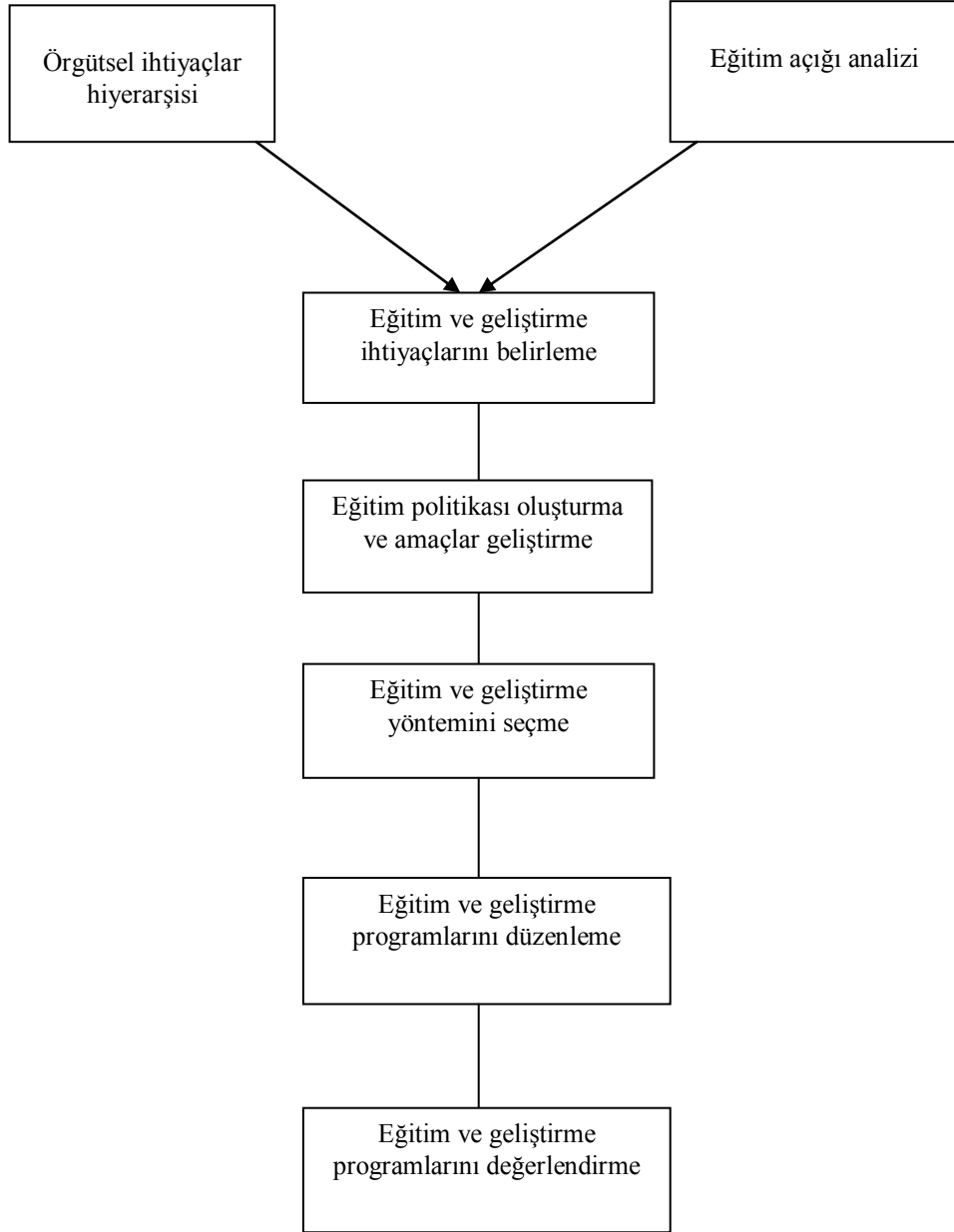
Hizmet içi eğitim deneme-yanılma yoluyla öğretme yönteminin alternatifidir. Bu yöntem öğrenme sürecini kısaltmakta, emek verimliliği sürecini hızlandırmaktadır.

Amaçları Şu Şekildedir:

- Personelin görevinin daha iyi bir Şekilde yapması durumuna getirmek, emek verimliliğini arttırmak
- Personele örgütün amaçlarını benimsetmek ve öğretmek
- Personelin görevini ne Şekilde yerine getireceğini öğretmek
- Personelin olumsuz eksikliklerini gidermek
- Personelin bakıŐ açısını geniŐletmek
- Örgütte personelin moralini güçlendirmek

Hizmet içi eğitim ile işletmedeki olumsuzlukların kendiliğinden çözüleceği beklenmemelidir. Hizmet içi eğitim 'farkına varma', 'bilince varma', 'düzeltme iradesi oluşturma' gibi adımlarla sorunların çözülmesine yardımcı olur. Diğer yandan hizmet içi eğitimde saklı yeteneklerin ortaya çıkarılmasını sağlar. Hizmet içi eğitim emek ve zaman kaybı değil, kazancı doğrudan ve dolaylı, kısa ve uzun zamanda elde edilebilen bir süreç aŐamasıdır (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, 2001: 207).

Şekil 2: Eğitim ve Geliştirme Süreci



Kaynak: Bingöl, 2006: 213.

2.6. Belediyelerde Performans ve Değerlendirme

Kurumda olan bütün elemanların çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını özetle bütün yönlerinin değerlendirilmesidir. Örgütlerin ve işletmelerin çevrede meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmek, örgütsel performansın arttırılabilmesi, rekabette üstünlük sağlayabilmesi, toplumsal işlevlerin yerine getirilebilmesi, örgütte görev alan elemanların bir bütün olarak katkıda bulunabilmelerine ve bu durumu iyileştirmelerine bağlıdır. Bu amaçla elemanların değerlendirilmesi performans değerlendirmeye olmaktadır (Bingöl, 2006: 357) .

2.7. Belediyelerde Maaş ve Ücret Yönetimi

Maaş ve ücret kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Ücret, kısa süreli ödemeler için kullanılırken, maaş uzun dönemli ve peşin ödenir. Ücret bedeni ve zihni emeğe, üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Yerel yönetimlerde memurlar maaşını önceden alır, işçiler ise emeğinin sonunda ücretini alır. İşçilerde ücretin yanında prim, ikramiye, kardan hisse, komisyon ve aynı ödemelerden ücretin tamamlayıcı özelliklerine yer verilirken memurlarda ücret kavramı olmadığı için bu özelliklerde mevcut değildir (Kavi, 2010).

2.8. Belediyelerde Sendikalar İlişkiler

Günümüzde üç belediye memur sendikası vardır. Bunlar; 'Tüm-Bel-Sen, Bem-Bir-Sen ve Türk-Yerel-Hizmet-Sen' kuruluşlarıdır. Memur - işçi sendikalarına karşın belediyelerde işveren sendikaları oluşturmaya başlamıştır. Günümüzde varlığını sürdüren iki sendika vardır. Birincisi ulusal düzeyde faaliyet gösteren belediye işverenleri sendikası (BİS) 'dır. İkincisi sadece İstanbul'da faaliyet gösteren mahalli-idareler işverenler sendikası (MİKSEN) 'dır (Bozoğlu, 2010). Bugün belediyelerde sendikal örgütlenme ağırlıklı olarak genel işler kolunda örgütlenmiştir. Türk-İş'e bağlı Belediye-İş, Disk'e bağlı Genel-İş ve Hak-İş'e bağlı Hizmet-İş tarafından gerçekleştirilmektedir (Çamtepe, 2010).

BÖLÜM 3: YALOVA BELEDİYESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Yalova Belediyesi Hakkında Genel Bilgi

Yalova Belediyesi yöreye yerel kamu hizmetleri sunan bir belediyeçilik anlayışına sahiptir. Yalova Belediyesi 1931 yılında kurulmuş olup, önce İstanbul iline bağlı ilçe belediyesi iken, 1995 yılında Yalova'nın il olması nedeni ile ilçe belediyesi konumundan il belediyesi olarak hizmet vermeye devam etmektedir.

A-Misyon

Yalova Belediyesinin Misyonu, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde Yalova Halkının yerel ve ortak nitelikteki ihtiyaçlarını; en uygun yöntemlerle ve en uygun sürede kaliteli bir biçimde karşılamaktır.

B- Vizyon

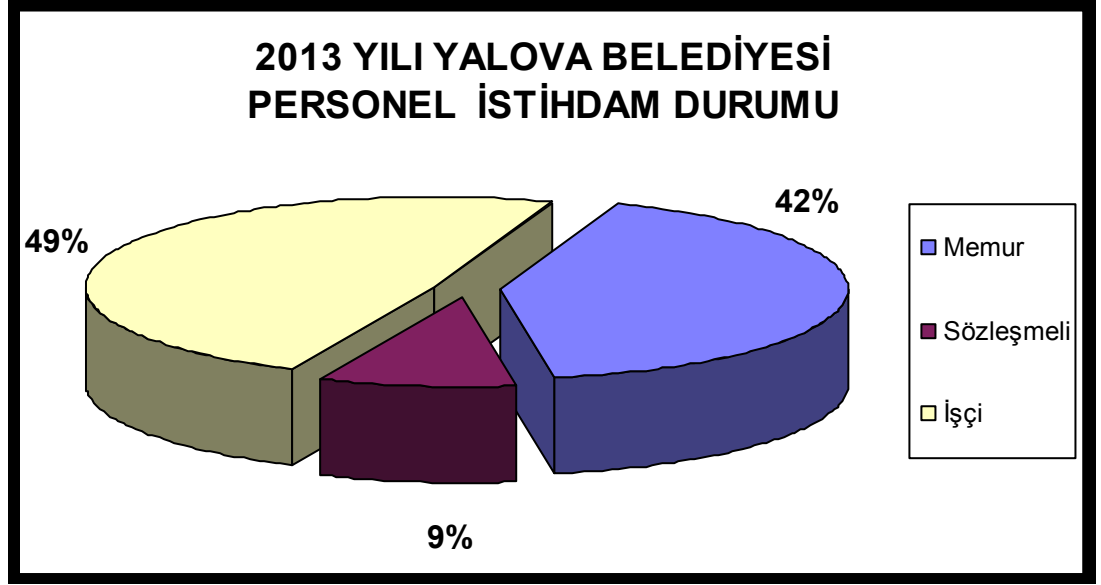
Yalova Belediyesi'nin vizyonu, kentlilik bilinci ile doğal zenginlikleri ve çevreyi koruyan, yapılaşmada çağdaş kentsel görünümü ön plana çıkaran, sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla tüm sektörlerin önünü açan, sağlıklı ve eğitimli toplumu amaçlayan, kültürel mirasa sahip çıkan, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahip olmaktır.

Yalova Belediyesi, İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar (Bozoğlu, 2010).

Belediyenin örgüt yapısını; Belediye Başkanı, Sekreter, İhtisas Komisyonları, Denetim Komisyonları, Kent Konseyi, İç Denetçi, Hukuk İşleri, Başkan Yardımcıları, Yazı İşleri, Mali Hizmetler, Fen İşleri, Zabıta, İmar, Ulaştırma, Sağlık, İtfaiye, İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler, Veterinerlik, Çevre, Belediye Şirketleri, Mahalli İdare Birlikleri, Bağlı Kuruluşlar ve Belediye İşletmeleri oluşturmaktadır. Bu birimlerin kurulması veya kaldırılması belediye meclisinin kararıyla olur(Eryılmaz, 2012:201).

Yalova Belediyesi hizmetlerini verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteli sunabilmesi için olması gereken durumu ortaya koymaktadır. İnsan kaynağı planlamasının ana temaları arz ve talep olarak açıklanabilir. Planlama sürecinde arz yönünden baktığımızda genel anlamda şu sorular aklımıza gelir: Ne tür personele sahibiz? Burada yerel yönetimin elindeki mevcut personele ilişkin bilgiler değerlendirilir. Personelin yaş durumu nedir? Personel ne tür yetenek, eğitim ve deneyime sahiptir? Personel fazlası var mı ya da hangi bölümler gereğinden fazla personel barındırmaktadır? Kuruluşların birçok bölümleri personel fazlasına sahip oldukları halde çok azı durumu bildirmeye istekli olurlar. Bu nedenle personelin bu bağlamda periyodik olarak gözden geçirilmesi, insan kaynağının daha iyi kullanımı açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Çünkü böyle bir bilgi elemanların daha verimli kullanılabilmelerine olanak sağlayabilecektir(Bayramoğlu, 1993:14-16).

Yalova Belediyesi; 207 işçi, 177 memur ve 39 sözleşmeli personelden oluşan toplam 423 personeli ile hizmet vermektedir. Belediye çalışanlarının istihdam edilme biçimi 2013 yılı itibarıyla aşağıdaki gibidir.

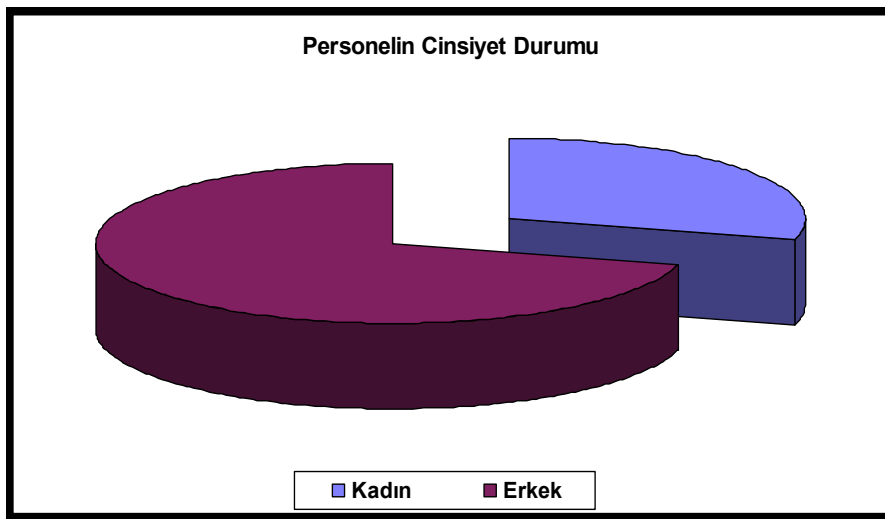


Kaynak: Yalova Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Memur	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
177	39	207	423

Yalova Belediyesi çalışanlarının 2013 yılı itibarıyla cinsiyet dağılımı ve eğitim durumu aşağıdaki gibidir.

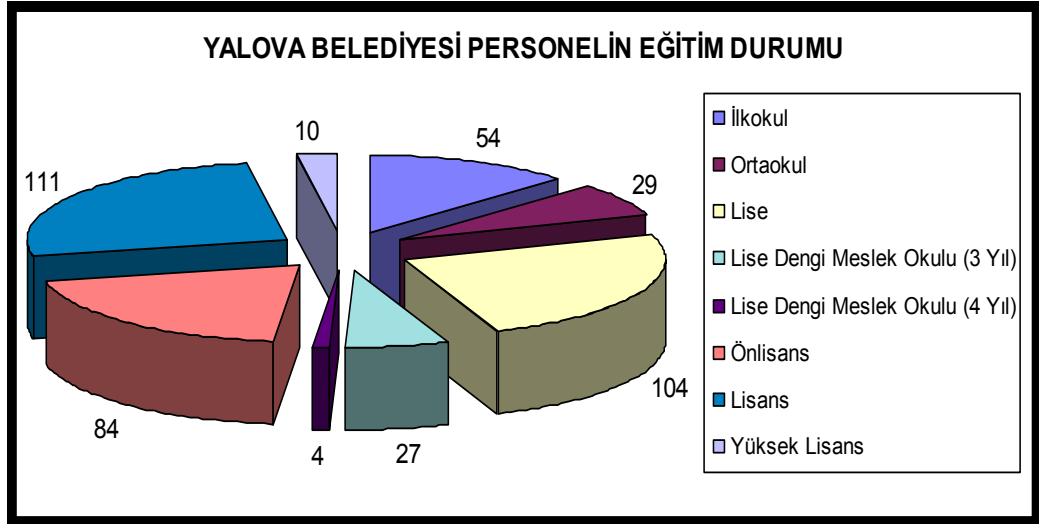
Yalova Belediyesi Personelinin Cinsiyet Durumu



Kaynak: Yalova Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Kadın	Erkek	Toplam
133	290	423

Yalova Belediyesi Personelinin Eğitim Durumu



Kaynak: Yalova Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Eğitim Durumu	Sayı
İlkokul	54
Ortaokul	29
Lise	104
Lise Dengi Meslek Okulu (3 Yıl)	27
Lise Dengi Meslek Okulu (4 Yıl)	4
Önlisans	84
Lisans	111
Yüksek Lisans	10

Yalova Belediyesinde çalışanların memnuniyetsizlik etmenlerini; politikalar, kurumsal yapılar ve süreçler olarak ele almak mümkündür. Bu politikaların başında; ücret eşitsizlikleri, adaletsiz performans değerlendirmeler, fazla sorumluluk altına girmek, istikrarsız çalışma ve sürekli bölüm değiştirmek, görev ve rol belirsizlikleri olarak sayabiliriz. Kurumsal yapıdan kaynaklanan etkenlerin başında terfi konusundaki fırsat azlığı, karar alırken fikir ileri sürme olanağı tanınmayışı ve çalışan–yönetici çatışması olarak sayabiliriz. Kurumsal süreçler ise; iletişimin azlığı, yetersiz bilgi donanımı, hatalı denetim ve performans değerlendirmesi ve yetersiz geribildirim olarak sayabiliriz.

Yalova Belediyesi insan kaynakları müdürlüğü personelin özlük dosya işlemlerin yanında personelin günümüzün değişen ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmesi amacıyla müdürlüklerde çalışan personele sistemli ve programlı hizmet içi eğitimleri düzenlemekte olup, katılımcılara başarılı olmaları halinde çeşitli kurumlardan sertifikalar verilmektedir. En fazla memur işçi personeli zabıta, fen ve imar birimleri sonra itfaiye ve diğer birimler geliyor. Temizlik işleri şirket aracılığı ile ihale yoluyla personel çalıştırıyor. Yalova Belediyesi müdürlüklerinde çalışan personelin görev dağılımının kişinin öğrenim düzeyine göre yeterince yapılmadığı daha önce o birimde fazla çalışmış ve tecrübeli kişilere öncelik verildiği görülmektedir.

3.2. Araştırmanın Sonuçları

3.2.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetiminin ne derecede uygulanabilirliği ve çalışan personelin memnuniyetlik derecesinin ölçülmeye çalışılmasıdır.

3.2.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Yalova Belediyesinde insan kaynaklarının ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde uygulandığı, çalışanların memnuniyet düzeylerinin ne derecede olduğu ve kurumun eksikliklerinin ortaya konması, bu eksikliklerin ne şekilde düzeltilebileceği amaçlanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini (ana kütesi) Yalova ilinde bulunan Yalova Belediyesindeki 207 kadrolu işçi, 177 memur ve 39 sözleşmeli personelden oluşan 423 personel oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında 100 anket dağıtılmıştır. Anketi uygulama süresi 10-15 dk sürmüştür. Anket uygulaması 1 ay içerisinde tamamlanmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada sorular araştırmacı tarafından hazırlanmış olup veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket formlarının yüz yüze görüşülerek bir kısmının doldurulması sağlanmıştır. Anket formunda toplam 30 soru bulunmaktadır. İlk bölümde 7 soru ikinci bölümde 23 soru vardır. Anketin ilk bölümdeki 7 soru katılımcıya ilişkin bilgilerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, sendikalılık durumu, belediyedeki mevcut konumu ve kurumdaki çalışma süresini belirlemeye yöneliktir.

İkinci bölümde 1, 2, 5, 6, 7, 9, 10, 15, 23. sorular kurumsal ağırlıklı, 3, 4, 8, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22. sorular bireysel ağırlıklı, 11, 12, 13, 14. sorular da yönetsel ağırlıklı sorulardır. Verilerin değerlendirilmesi 'Çok Kötü' (5), 'Kötü' (4), 'Orta' (3), 'İyi' (2), 'Çok İyi' (1) puanlama yöntemi olan 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur.

Yapılan anket sonucunun analizleri SPSS 16 İstatistik paket programı kullanılarak elde edilmiştir.

3.2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada 4 tane hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezler aşağıda madde olarak sıralanmıştır.

H1: Aldıkları maaştan memnun olanların iş yerinde verimliliği yüksektir. Memnun olmayanların iş verimliliği daha düşüktür.

H2: Etkili insan kaynakları yönetiminin olduğu kurumlarda iş verimliliği ve iş memnuniyeti yüksektir.

H3: İnsan kaynakları yönetiminin iyi planlandığı ve uygulandığı kurumlarda çalışan ile kurum arasında bir uyumluluk vardır.

H4: Kurumda hizmet içi verilen eğitimlerden, personelin eğitim seviyesi yükseldikçe aldığı eğitimlerden memnun olma durumu da artar.

3.2.6. Araştırmanın Önemi

Yerel yönetimlerde personel yönetiminin gelişimi günümüze kadar farklı değişimler geçirerek gelmiştir. Personel yönetimi çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla birlikte etkileşim oluşturarak bugünkü insan kaynakları yönetimi anlayışını ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetimi sadece çalışanlarla ilgili özellikleri kapsayan personel yönetimi anlayışının karşısı olarak insanın tüm ihtiyaçlarını karşılayan ve bu ihtiyaçlara cevap veren bir yaklaşım olduğudur. Bugünkü örgütlerin yaşadığı sıkıntılardan birisi örgütsel enerjinin yaşanmamasıdır. Bunun nedeni, yeterli insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmamasıdır. Her örgütün yada işletmenin başarılı olmasının temelinde iyi yetişmiş insan kaynağı bulunmaktadır. Bazı durumlarda bile sermayeden daha değerli duruma gelmiştir insan kaynakları. Örgütlerin kendilerini yenilemesi ve geliştirmesi için insan kaynağına ihtiyaç vardır. Örgütün başarılı

olabilmesi için çalışanına değer ve önem vermesi gerekir. Diyebiliriz ki, her şey insan için insanla yapılmalıdır.

3.2.7. Araştırmanın Zaman Aralığı

Bu konuda yapılan araştırma 2012 yılı Aralık ayında Yalova Belediyesi çalışanlarına uygulanmıştır.

3.3. Araştırmaya İlişkin Değerlendirmeler

3.3.1. Anket Katılımcıları Hakkındaki Verilerin Sayısı ve Yüzde Dağılımları

Araştırmanın verileri SPSS 16.0 analiz paket programı kullanılarak, anket içinde yer alan bilgiler analiz edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Saha araştırmalarında en geçerli yöntemlerden biri olan anket uygulamasında evreni tanımak ve örnekleme oluşturmak önemli bir unsurdur. Bu gerekçe ile öncelikle ankete katılan personellerle ilgili genel demografik verilerin frekans dağılımları hakkında genel bilgi sahibi olacağız. SPSS ile yapılan güvenilirlik analizinde 0.860 değerinde geçerliliği kuvvetli bir sonuç çıkmıştır.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,860	30

3.3.2. Demografik Verilerin Frekans Analizleri

Tablo 1: Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sendikalılık durumu, personelin konumu, hizmet süresi ve statüsüne göre frekans dağılımları.

Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı				
Katılımcıların cevapları	Kişi Sayısı	Yüzde Dağılımı	Geçerlilik Durumu	Toplam
Erkek	60	%60	60	
Kadın	40	%40	40	
	100	%100	100	100
Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımı				
18-30	27	%27		
31-40	47	%47		
41-50	18	%18		
51 ve üstü	8	%8		
	100	%100		100
Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı				
İlkokul-Ortaokul	2	%2		
Lise-Meslek lisesi	35	%35		
Ön lisans-lisans	53	%53		
Y.lisans-Doktora	10	%10		
	100	%100		100
Katılımcıların Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Frekans Dağılımı				
Evet	74	%74		
Hayır	26	%26		
	100	%100		100
Katılımcıların Kurumdaki İşveren Personeli Durumuna Göre Frekans Dağılımı				
Alt işveren Personeli	26	%26	26	
Asıl işveren Personeli	74	%74	74	
		%100	100	100
Katılımcıların Kurumdaki Statüsüne Göre Frekans Dağılımı				
Müdür/M. Yardımcısı	2	%2		
Amir-Komisier-Şef	8	%8		
Memur	33	%33		
Kadrolu İşçi	31	%31		
Şirket İşçisi	26	%26		
	100	%100		100
Katılımcıların Kurumdaki Toplam Hizmet Süresine Göre Frekans Dağılımı				
Bir yıldan az	5	%5		
1-5 yıl arası	40	%40		
6-10 yıl arası	23	%23		
11 yıl ve üzeri	32	%32		
	100	%100		100

Tabloda 2'de görüldüğü gibi ankete katılanların cinsiyete göre dağılımları; %60' ı “Erkek”, % 40'ı “Kadın” olarak tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ankete katılanların yaş dağılımları; % 47'si “31-40 Yaş” grubu en yüksek katılımlı yaş grubudur. “51 Yaş ve üstü” katılımcı oranı % 8 iken “18-30 Yaş” grubu %27 ve “41-50 Yaş” arası ise % 18 olarak gerçekleşmiştir. Bu dağılımların yüzdelerine göre anket katılımcılarının ağırlıklı dağılımı 31-40 yaş aralığında baskın olarak gerçekleşmiştir.

Anket katılımcılarının mezun oldukları okullar açısından eğitim durumları ile ilgili verilere bakıldığında en yüksek değerli veri olarak % 53 ‘ü Ön lisans ve Lisans mezunları ilk sırada yer almıştır. Katılımcıların eğitim düzeyi açısından en düşük payı İlkokul ve ortaokul mezunları oluşturmaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi ankete katılanların % 74'ü herhangi bir sendikaya üye iken, % 26'sının herhangi bir sendikaya üye olmadığı tespit edilmiştir. Sendikaya üye olmayan personelin büyük bir kısmını alt işveren personeli oluşturmaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi ankete katılanların % 74'ü (74 kişi) asıl işveren personeli iken, %26'sı (26 kişi) alt işveren personeli olduğu ortaya çıkmıştır.

Anket katılımcılarının çalıştıkları kurumdaki personel statüsü açısından ilgili verilere bakıldığında en yüksek değerli veri % 33 oranı ile memur ve % 31 ile kadrolu işçidir. Daha sonra bu sırayı sırasıyla, % 26 ile “Şirket İşçisi”, % 8 ile “Zabıta Amiri / Komiseri ve Şef” ve % 2 ile “Müdür / Müdür Yardımcısı” ndan oluşmaktadır.

Kurumda çalışanların toplam hizmet süresi incelendiğinde, % 40 ‘lık bir oranla 1-5 yıl arası; % 32 ile 11 yıl ve üzeri; % 23 ile 6-10 yıl arası; % 5 ile 1 yıldan az hizmet verdiği tespit edilmiştir.

3.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Personel Üzerindeki Kurumsal, Bireysel ve Yönetimsel Pozisyonların Frekans Analizi

Ankete katılan çalışanların insan kaynakları yönetimi çalışan personel üzerindeki kurumsal, bireysel ve yönetimsel gibi farklı pozisyonların değerlendirilmesi üzerine tablolar oluşturulmuştur.

Tablo 2: Kurumsal Bilgilerin Frekans Dağılımı

Kurumsal Bilgiler	Çok İyi		İyi		Orta		Kötü		Çok Kötü	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumunuzda yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi ve haber akışının ne ölçüde dengeli olduğunu düşünüyorsunuz?	17	17	16	16	44	44	16	16	7	7
Kurumunuzda çalışanların görev tanımları ne ölçüde yeterli bir şekilde hazırlanmıştır?	19	19	29	29	36	36	12	12	4	4
Çalıştığınız kurumda ne derecede uyumlu olduğunuzu düşünüyorsunuz?	19	19	45	45	23	23	12	12	1	1
Kurumunuzun yürüttüğü proje ve ekip çalışmalarında görev almanız ne ölçüde desteklenir?	7	7	40	40	23	23	19	19	6	6
Kurumunuzda terfi-tayin durumları personelin başarısına göre ne ölçüde yapılmaktadır?	3	3	21	21	34	34	26	26	16	16
Çalıştığınız ortamın fiziksel imkanları (aydınlatma, ısıtma, gürültü vb.) ne ölçüde elverişlidir?	16	16	25	25	26	26	14	14	19	19
Kurumunuzda tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu ne ölçüde düşünüyorsunuz?			11	11	30	30	36	36	23	23
Bulduğunuz kurum çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi ne ölçüde takip etmektedir?	7	7	33	33	39	39	15	15	16	16
Kurumunuzda işiniz için gerekli olan belge ve bilgiler diğer birimler veya çalışanlar tarafından ne ölçüde hızlı ve doğru bir şekilde sağlanmaktadır?	4	4	25	25	54	54	13	13	4	4

Tablo 3'de görüldüğü gibi kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgi ve haber akışlarının 44 kişinin cevap verdiği ve daha çok orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca aynı sorunun iyi ve kötü şıklarının 16 kişinin yanıtlamasıyla sonuçlar aynı çıkmıştır. Çalışanların görev tanımlarıyla, çalışan kişinin kurumla uyumunu 19 kişi 'çok iyi' diyerek sonuçları aynı çıkmıştır. Bununla beraber çalışanların görev tanımlarının yeterli olarak açıklanmasını 36 kişi orta ölçüde ağırlıklı olarak cevaplamıştır. Çalışanın kurumla uyumlu olmadığını düşünen bir kişi çıkmıştır. Uyumlu olduğunu düşünen 45 kişi vardır.

Kurumda çalışanların proje ve ekip çalışmalarında görev alması iyi (%40) olarak görülürken aynı sorunun çalışanın kurumla uyumluluk durumuna verilen cevapları orta ölçüde %23'lük bir oranla aynı çıkmıştır. Kurumda terfi-tayin durumu personelin başarısına göre daha çok orta ölçüde (%34) yapıldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak da bu soruya 16 kişinin memnun olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışan personelin bulunduğu ortamdaki memnun olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Bireysel Bilgilerin Frekans Dağılımı

Bireysel Bilgiler	Çok iyi		İyi		Orta		Kötü		Çok Kötü	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışırken kendinizi ne ölçüde baskı altında hissediyorsunuz?	4	4	37	37	45	45	12	12	2	2
Şuanda yapmakta olduğunuz iş, bireysel ve mesleki gelişiminize ne ölçüde fayda sağlamaktadır?	6	6	37	37	45	45	9	9	3	3
Verilen eğitimlerin yaptığınız işe katkı sağladığını ne ölçüde düşünüyorsunuz?	4	4	23	23	47	47	20	20	6	6
Çalıştığınız kurum itibari ile almış olduğunuz ücreti/maaşı nasıl buluyorsunuz?	11	11	35	35	35	35	12	12	7	7
Kurumunuzda çalışanların duygu ve değerlerine ne ölçüde saygı gösterilmektedir?	2	2	21	21	46	46	22	22	9	9
Farklı bir kurumda siz ile aynı işi yapanlarla ne ölçüde ücret farkı olduğunu düşünüyorsunuz?	5	5	21	21	45	45	18	18	11	11
Kurumunuzun sosyal etkinliklerinden ne ölçüde yararlanabilmektesiniz?	1	1	14	14	27	27	35	35	23	23
Sendikalı çalışan ile alt işveren çalışanı arasında hakların ne ölçüde eşit verildiğini düşünüyorsunuz?			11	11	44	44	30	30	15	15
Çalıştığınız kurum ne ölçüde size güven veriyor?	7	7	32	32	44	44	10	10	7	7
Yaptığınız işten ne derece memnunsunuz?	15	15	31	31	44	44	6	6	4	4

Çalışırken kendilerini baskı altında hissedenler 45 kişi ağırlıklı olarak çıkmıştır. Çalışan kişinin yapmakta olduğu işinin bireysel ve mesleki gelişimine katkı sağladığını 37 kişi 'iyi' diyerek cevaplamışken, personelin kendisini çalışırken baskı altında olduğunu 'iyi' ölçüde 37 kişi yanıtlayarak sonuçları aynı çıkmıştır. Yani çalışan kişinin işinin kendisine katkı sağladığını söyleyebiliriz. Verilen eğitimlerin çalışana katkı sağladığını orta ölçüde %47'lik bir oranla olduğu görülmektedir.

Çalışanlar almış olduğu ücretten memnun gözükmemektedir. Çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterildiği daha çok orta düzeyde (% 46) olduğu belirlenmiştir. Buna bağlı olarak bu soruyla 'Farklı bir kurumda siz ile aynı işi yapanlarla ne ölçüde ücret farkı olduğunu düşünüyorsunuz?' sorusuyla 'iyi' ölçüde denerek 21 kişi olarak aynı sonuç çıkmıştır.

Çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmesi orta düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışan personelin almış olduğu ücret/maaş tan memnunluk düzeyi orta ve iyi derecede (%35) olmuştur.

Personelin sosyal etkinliklerden yararlanabilme durumunu 35 kişi kötü olarak yanıtlamıştır. Buna bağlı olarak sosyal etkinliğin zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. 'Sendikalı çalışan ile alt işveren çalışanı arasında hakların ne ölçüde eşit verildiğini düşünüyorsunuz?.' sorusuna çalışanlar %44 bir oranla orta düzeyde ağırlıklı olarak yanıtladıkları görülmektedir. Ve bu soruya 'çok iyi' seçeneğine hiç kimse yanıt vermemiştir. Çalışanlar kurumuna orta düzeyde (%44) güven duymakla beraber 'Çok iyi' ve 'Çok kötü' seçenekleri aynı çıkmıştır (%7). Personelin yaptığı işiyle memnunluk derecesi ağırlıklı olarak orta düzeyde (%44) olmaktadır.

Tablo 4: Yönetimsel Bilgilerin Frekans Dağılımı

Yönetimsel Bilgiler	Çok iyi		İyi		Orta		Kötü		Çok Kötü	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikasının ne ölçüde uygulandığını düşünüyorsunuz?	1	1	18	18	30	30	27	27	24	24
Kurumunuzda personel, birimler arasında ne ölçüde dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmıştır?			16	16	43	43	23	23	18	18
Kurumunuzda yöneticiler tarafından başarılı işlere takdir ve ödüllendirme ne ölçüde uygulanmaktadır?	1	1	13	13	33	33	34	34	19	19
Yöneticiniz fikirlerinize ne ölçüde önem göstermektedir?	3	3	32	32	42	42	13	13	10	10

Tabloda görüldüğü gibi doğru işe doğru eleman politikasının ağırlıklı olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir (%30). Personelin birimler arasında dengeli ve adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgili 'çok iyi' diyen hiç kimse bulunmamaktadır. Fakat daha çok 'orta' ölçüde yanıt veren 43 kişi bulunmaktadır.

Personelin yönetici tarafından ödüllendirilmesiyle ne ölçüde olduğuyla ilgili olarak memnun olmayanlar fazladır bu oran (%34) 'tür. Bir kişi ise bu durumu 'çok iyi' olarak nitelendirmiştir. Yönetimin personelin fikirlerine önem göstermesini 42 kişi orta düzeyde yanıtlamıştır.

3.3.4. Ankete Katılan Personelin Yaş Düzeyine Göre Baskıdan Duyulan Şikayetin Ölçülmesi

Tablo 5: Katılımcıların Yaş Düzeyine Göre Baskıdan Duyulan Şikayet Dağılımı

			Çalışırken kendinizi ne ölçüde baskı altında hissediyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Yaşınız ?	18-30 Yaş Arası	Kişi sayısı	1	9	13	3	1	27
		% 18-30 yaş arası personel içersindeki oran	3,7%	33,3%	48,1%	11,1%	3,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0%	24,3%	28,9%	25,0%	50,0%	27,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	9,0%	13,0%	3,0%	1,0%	27,0%
	31-40 Yaş Arası	Kişi sayısı	2	17	20	7	1	47
		% 31-40 yaş arası personel içersindeki oran	4,3%	36,2%	42,6%	14,9%	2,1%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	50,0%	45,9%	44,4%	58,3%	50,0%	47,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	17,0%	20,0%	7,0%	1,0%	47,0%
	41-50 Yaş Arası	Kişi sayısı	1	9	6	2	0	18
		% 41-50 yaş arası personel içersindeki oran	5,6%	50,0%	33,3%	11,1%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0%	24,3%	13,3%	16,7%	,0%	18,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	9,0%	6,0%	2,0%	,0%	18,0%
	51 Yaş ve Üzeri	Kişi sayısı	0	2	6	0	0	8
		% 51 yaş ve üstü personel içersindeki oran	,0%	25,0%	75,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	5,4%	13,3%	,0%	,0%	8,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	2,0%	6,0%	,0%	,0%	8,0%
Toplam	Kişi Sayısı	4	37	45	12	2	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	4,0%	37,0%	45,0%	12,0%	2,0%	100,0%	

Ankete katılan personelin yaş düzeyine göre baskıdan duyulan şikayeti ölçtüğümüzde, toplam 100 kişi arasından 27 kişinin 18-30 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu 27 kişiden 13'ünün orta düzeyde baskı altında oldukları görülmüştür.

100 kişi içinden, 47 kişinin 31-40 yaş aralığında olduğu ve en çok 20 kişinin orta düzeyde baskı altında oldukları görülmüştür. 18 kişinin 41-50 yaş aralığında olduğu ve en fazla 9 kişinin iyi derecede baskı altında olduğu çıkmıştır. 8 kişinin 51 yaş üzeri olduğu ve 6 kişinin orta düzeyde baskı aldıkları görülmüştür. Genç yaşlarda baskının en fazla orta düzeyde olduğu, yaşın ilerlemesiyle de baskının azaldığı görülmüştür.

3.3.5. Ankete Katılan Personelin Çalışma Süresine Baskıdan Duyulan Şikayetin Ölçülmesi

Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Baskıdan Duyulan Şikayet Dağılımı

			Çalışırken kendinizi ne ölçüde baskı altında hissediyorsunuz?					Toplam
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	
Kaç yıldır Kurumunuzda çalışmaktasınız?	1 Yıdan az	Kişi sayısı	1	3	1	0	0	5
		% 1 yıldan az çalışan personel içerisindeki oran	20,0%	60,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0%	8,1%	2,2%	,0%	,0%	5,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	3,0%	1,0%	,0%	,0%	5,0%
	1-5 Yıl arası	Kişi sayısı	1	13	19	6	1	40
		% 1-5 yıl arası çalışan personel içerisindeki oran	2,5%	32,5%	47,5%	15,0%	2,5%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0%	35,1%	42,2%	50,0%	50,0%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	13,0%	19,0%	6,0%	1,0%	40,0%
	6-10 Yıl arası	Kişi sayısı	1	10	9	3	0	23
		% 6-10 yıl arası çalışan personel içerisindeki oran	4,3%	43,5%	39,1%	13,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0%	27,0%	20,0%	25,0%	,0%	23,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	10,0%	9,0%	3,0%	,0%	23,0%
	11 Yıl ve üzeri	Kişi sayısı	1	11	16	3	1	32
		% 11 yıl ve üzeri çalışan personel içerisindeki oran	3,1%	34,4%	50,0%	9,4%	3,1%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0%	29,7%	35,6%	25,0%	50,0%	32,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	11,0%	16,0%	3,0%	1,0%	32,0%
Toplam		Kişi Sayısı	4	37	45	12	2	100
		% Tüm Katılımcılar içinde	4,0%	37,0%	45,0%	12,0%	2,0%	100,0%

Ankete katılan personelin çalışma süresine göre baskıdan duyulan şikayet dağılımına bakarsak, araştırmaya katılan toplam 100 kişi içerisinde 5 kişinin 1 yıldan az çalışmakta olduğu ve 3 kişinin iyi ölçüde baskı aldıkları görülmektedir. 40 kişinin 1-5 yıl arası çalışmakta olduğu ve 19 kişinin orta derecede baskı altında oldukları

görülmüştür. 23 kişinin 6-10 yıl arası çalışmakta olduğu ve 10 kişinin iyi derecede baskı duydukları ortaya çıkmıştır. 32 kişinin 11 yıl ve üzeri çalışmakta olduğu ve 16 kişinin orta ölçüde baskı altında oldukları fark edilmektedir. Hizmet süreleri arttıkça baskı altında bulunan kişi sayısında dalgalanmalar olduğu göze çarpmaktadır.

3.3.6. Ankete Katılan Personelin Çalıştığı Kurumda Almış Olduğu Eğitimin İşe Katkısından Duyulan Memnuniyetin Yaş Düzeyine Göre Ölçülmesi

Tablo 7: Katılımcıların Çalıştığı Kurumda Verilen Eğitimin İşe Katkısından Duyulan Memnuniyetin Dağılımı

			Verilen eğitimlerin yaptığınız işe katkı sağladığını ne ölçüde düşünüyorsunuz?					Toplam
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	
Yaşınız ?	18-30 Yaş Arası	Kişi sayısı	0	6	15	6	0	27
		% 18-30 yaş arası personel içersindeki oran	,0%	22,2 %	55,6 %	22,2 %	,0%	100,0 %
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	26,1 %	31,9 %	30,0 %	,0%	27,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	6,0%	15,0 %	6,0%	,0%	27,0%
	31-40 Yaş Arası	Kişi sayısı	3	6	21	11	6	47
		% 31-40 yaş arası personel içersindeki oran	6,4%	12,8 %	44,7 %	23,4 %	12,8%	100,0 %
		% Tüm seçenekler içindeki oran	75,0 %	26,1 %	44,7 %	55,0 %	100,0 %	47,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	6,0%	21,0 %	11,0 %	6,0%	47,0%
	41-50 Yaş Arası	Kişi sayısı	0	9	6	3	0	18
		% 41-50 yaş arası personel içersindeki oran	,0%	50,0 %	33,3 %	16,7 %	,0%	100,0 %
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	39,1 %	12,8 %	15,0 %	,0%	18,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	9,0%	6,0%	3,0%	,0%	18,0%
	51 Yaş ve Üzeri	Kişi sayısı	1	2	5	0	0	8
		% 51 yaş ve üstü personel içersindeki oran	12,5 %	25,0 %	62,5 %	,0%	,0%	100,0 %
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0 %	8,7%	10,6 %	,0%	,0%	8,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	2,0%	5,0%	,0%	,0%	8,0%
Toplam	Kişi Sayısı	4	23	47	20	6	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	4,0%	23,0 %	47,0 %	20,0 %	6,0%	100,0 %	

Ankete katılan personelin çalıştığı kurumda verilen eğitimin işe katkısından dolayı duyulan memnuniyetin dağılımına bakarsak, toplam 100 kişi içerisinde 27 kişinin 18-

30 yaş aralığında olduğu ve 15 kişinin orta düzeyde memnun oldukları görülmüştür. Bu durumdan memnun olan ve olmayanların sayısı da aynı çıkmıştır (6). 47 kişinin 31-40 yaş aralığında olduğu ve 21 kişinin orta düzeyde memnun olduğu ortaya çıkmıştır. 18 kişinin 41-50 yaş aralığında olduğu ve 9 kişinin memnun kaldıkları görülmüştür. 8 kişinin 51 ve üzeri yaşlarda olduğu, 5 kişinin orta düzeyde memnun oldukları görülmüştür.

3.3.7. Ankete Katılan Personelin Çalıştığı Kurumda Almış Olduğu Eğitimden Duydukları Memnuniyetin Ölçülmesi

Tablo 8: Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimden Duydukları Memnuniyetin Dağılımı

			Verilen eğitimlerin yaptığınız işe katkı sağladığını ne ölçüde düşünüyorsunuz?					Toplam
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	
Eğitim Durumunuz?	İlkokul_ortaokul	Kişi sayısı	0	0	0	1	1	2
		%İlkokul_ortaokul içersindeki oran	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	,0%	,0%	5,0%	16,7%	2,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	,0%	,0%	1,0%	1,0%	2,0%
	Lise-Meslek Lisesi	Kişi sayısı	0	6	19	7	3	35
		% Lise-Meslek Lisesi içersindeki oran	,0%	17,1%	54,3%	20,0%	8,6%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	26,1%	40,4%	35,0%	50,0%	35,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	6,0%	19,0%	7,0%	3,0%	35,0%
	On Lisans-Lisans	Kişi sayısı	3	16	21	11	2	53
		% On Lisans-Lisans içersindeki oran	5,7%	30,2%	39,6%	20,8%	3,8%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	75,0%	69,6%	44,7%	55,0%	33,3%	53,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	16,0%	21,0%	11,0%	2,0%	53,0%
	Yüksek Lisans-Doktora	Kişi sayısı	1	1	7	1	0	10
		% Y.Lisans –Doktora içersindeki oran	10,0%	10,0%	70,0%	10,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	25,0%	4,3%	14,9%	5,0%	,0%	10,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	1,0%	7,0%	1,0%	,0%	10,0%
Toplam		Kişi Sayısı	4	23	47	20	6	100
		% Tüm katılımcılar içinde	4,0%	23,0%	47,0%	20,0%	6,0%	100,0%

Ankete katılan personelin eğitim durumu ile kurumdan aldığı hizmet içi eğitiminden memnun kalma durumuna bakarsak, toplam 100 kişi arasından 2 kişinin ilkökul-ortaokul mezunu olması ve bu durumdan memnun olmadığı göze çarpmıştır. 35 kişinin lise-meslek lisesi mezunu olup, 19 kişinin orta düzeyde memnun kalması görülmüştür. 53 kişinin ön lisans- lisans mezunu olması ve 21 kişinin de bu durumdan orta derecede memnun kaldığı belirlenmiştir. 10 kişinin yüksek lisans-doktora mezunu olması ve 7 kişinin orta düzeyde memnun kalması görülmüştür. 1 kişi memnun olmayıp diğer 2 kişi ise bu eğitimlerden memnun kalmıştır. Eğitim seviyesi yükseldikçe hizmet içi eğitimden memnun kalma durumunda dalgalanmalar görülmektedir. Bu yüzden H4 doğrulanamamıştır.

3.3.8. Ankete Katılan Personel Açısından Personelin Konumuna Göre Memnuniyetin Ölçülmesi

Tablo 9: Katılımcıların Konumuna Göre Fikirlerinin Memnuniyetin Ölçülmesi

		Yöneticiniz fikirlerinize ne ölçüde önem göstermektedir?					Toplam
		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	
Alt İşveren İşçisi	Kişi sayısı	2	11	10	3	0	26
	%Alt İşveren personel içersindeki oran	7,7%	42,3%	38,5%	11,5%	,0%	100,0%
	% Tüm seçenekler içindeki oran	66,7%	34,4%	23,8%	23,1%	,0%	26,0%
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	11,0%	10,0%	3,0%	,0%	26,0%
Asıl İşveren İşçisi	Kişi sayısı	1	21	32	10	10	74
	% Asıl İşveren personel içersindeki Oran	1,4%	28,4%	43,2%	13,5%	13,5%	100,0%
	% Tüm seçenekler içindeki oran	33,3%	65,6%	76,2%	76,9%	100,0%	74,0%
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	21,0%	32,0%	10,0%	10,0%	74,0%
Toplam	Kişi sayısı	3	32	42	13	10	100
	% Tüm katılımcılar içinde	3,0%	32,0%	42,0%	13,0%	10,0%	100,0%

Ankete katılan personelin konumuna göre fikirlerinin memnuniyetinin ölçülmesine bakarsak, araştırmada yapılan 100 kişi içerisinde 26 kişi alt işveren personeli olup 13 kişinin fikirlerine önem gösterildiğini söylenilmektedir. 74 kişi asıl işveren personel durumunda olup 32 kişi fikirlere önemin orta düzeyde gösterildiğini söylemektedir. 20 kişi fikirlere önem gösterilmediğinden yanadır. Bu durumda asıl işveren personelinin fikirlerine önem gösterildiği ortaya çıkmıştır.

3.3.9. Ankete Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Fırsat Eşitliğinin Belirlenmesi

Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Fırsat Eşitliğinin Dağılımı

			Kurumunuzda tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu ne ölçüde düşünüyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	0	9	16	22	13	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	0%	15,0%	26,7%	36,7%	21,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	0%	81,8%	53,3%	61,1%	56,5%	60,0%
	Kadın	% Tüm katılımcılar içindeki oran	0%	9,0%	16,0%	22,0%	13,0%	60,0%
		Kişi sayısı	0	2	14	14	10	40
		% Kadın personel içersindeki oran	0%	5,0%	35,0%	35,0%	25,0%	100,0%
Toplam	% Tüm seçenekler içindeki oran	0%	18,2%	46,7%	38,9%	43,5%	40,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	0%	2,0%	14,0%	14,0%	10,0%	40,0%	
	Kişi sayısı	0	11	30	36	23	100	
Toplam		% Tüm katılımcılar içinde	0%	11,0%	30,0%	36,0%	23,0%	100,0%

Ankete katılan personelin cinsiyete göre fırsat eşitliğinin dağılımına bakarsak, toplam 100 kişiden 60 kişinin erkek olup, 35 (22+13) kişinin kötü derecede fırsat eşitliğinin olduğu görülmektedir. Diğer 40 kişinin kadın olduğu ve fırsat eşitliğinin orta ve kötü derecede eşit çıktığı (14) görülmüştür

3.3.10. Ankete Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi

Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ücret Düzeyinin Dağılımı

			Çalıştığınız konum itibari ile almış olduğunuz ücreti/maaşı nasıl buluyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	8	20	21	10	1	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	13,3%	33,3%	35,0%	16,7%	1,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	72,7%	57,1%	60,0%	83,3%	14,3%	60,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	8,0%	20,0%	21,0%	10,0%	1,0%	60,0%
	Kadın	Kişi sayısı	3	15	14	2	6	40
		% Kadın personel içersindeki oran	7,5%	37,5%	35,0%	5,0%	15,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	27,3%	42,9%	40,0%	16,7%	85,7%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	15,0%	14,0%	2,0%	6,0%	40,0%
Toplam	Kişi sayısı	4	11	35	35	12	7	
	% Tüm katılımcılar içinde	11,0%	35,0%	35,0%	12,0%	7,0%	100,0%	

Katılımcılardan 100 kişi içersinden 60 kişinin erkek olup aldıkları ücretlerden memnun oldukları, 11 kişinin memnun olmayıp, 28 kişinin memnun olduğu görülmektedir. 40 kadın personelden 8 kişinin memnun olmayıp 18 kişinin aldıkları ücretlerinden memnun kaldıkları görülmüştür. Erkek personelin aldığı maaştan memnun oldukları görülmüş ve iş verimlilikleri yüksek olduğu tahmin edilir, kadın personeller ise bunun tam tersidir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.11. Ankete Katılan Personelin Aynı İşi Yapanlarla Ücret Farklarına Göre Durumunun Belirlenmesi

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ücret Farklarının Belirlenmesi

			Farklı bir kurumda siz ile aynı işi yapanlarla ne ölçüde ücret farkı olduğunu düşünüyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	2	15	29	11	3	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	3,3%	25,0%	48,3%	18,3%	5,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	40,0%	71,4%	64,4%	61,1%	27,3%	60,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	15,0%	29,0%	11,0%	3,0%	60,0%
	Kadın	Kişi sayısı	3	6	16	7	8	40
		% Kadın personel içersindeki oran	7,5%	15,0%	40,0%	17,5%	20,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	60,0%	28,6%	35,6%	38,9%	72,7%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	6,0%	16,0%	7,0%	8,0%	40,0%
Toplam	Kişi sayısı	5	21	45	18	11	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	5,0%	21,0%	45,0%	18,0%	11,0%	100,0%	

Ankete katılan personelin cinsiyetine göre diğer kurum ve aynı işi yapanlarla ücret farklarının durumuna bakarsak, 60 erkek personelden 29'unun ücret farkına orta düzeyde baktığı görülmüştür. 14'ünün bu farkı olumsuz düşündüğünü 17'sinin de olumlu baktığı belirlenmiştir. 40 kadın personelden 16'sının ücret farkına orta düzeyde baktığı ve 15'inin olumsuz, 9'ununda olumlu olarak düşündüğü fark edilmiştir. Erkek personeller daha olumlu bakmaktadırlar.

3.3.12. Ankete Katılan Personelin Konumlarına Göre Cinsiyet Açısından Durumlarının Belirlenmesi

Tablo 13: Katılımcıların Konumlarına Göre Cinsiyet Açısından Dağılımı

			Sendikalı çalışan ile alt işveren çalışan arasında hakların ne ölçüde eşit verildiğini düşünüyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	0	7	22	23	8	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	,0%	11,7%	36,7%	38,3%	13,3%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	63,6%	50,0%	76,7%	53,3%	60,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	7,0%	22,0%	23,0%	8,0%	60,0%
	Kadın	Kişi sayısı	0	4	22	7	7	40
		% Kadın personel içersindeki oran	,0%	10,0%	55,0%	17,5%	17,5%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	36,4%	50,0%	23,3%	46,7%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	4,0%	22,0%	7,0%	7,0%	40,0%
Toplam	Kişi sayısı	0	11	44	30	15	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	,0%	11,0%	44,0%	30,0%	15,0%	100,0%	

Personelin bulunduğu konumuna göre cinsiyet açısından yapılan analizde, 60 erkek personelden 31 kişinin sendikalı çalışan ile alt işveren çalışan arasındaki hakların eşit verilmediğini düşünmektedirler. 22 kişi bu durumu orta düzeyde görmekte, 7 kişi ise hakların eşit verildiğini düşünmektedir. 40 kadın personelden bu hakların eşit verildiğine dair 22 kişinin orta düzeyde düşündüğünü, 4 kişinin olumlu, 14 kişinin de olumsuz düşündüğünü söyleyebiliriz.

3.3.13. Ankete Katılan Personelin Konumuna Göre Sendikalı Olup Olmama Durumun Ölçülmesi

Tablo 14: Katılımcıların Konumlarına Göre Sendikalı Olup Olmamasının Belirlenmesi

			Sendikalı çalışan ile alt işveren çalışanı arasında hakların ne ölçüde eşit verildiğini düşünüyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Sendikalı mısınız?	Evet	Kişi sayısı	0	9	29	23	13	74
		% Sendikalı personel içersindeki oran	,0%	12,2%	39,2%	31,1%	17,6%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	81,8%	65,9%	76,7%	86,7%	74,0%
	Hayır	% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	9,0%	29,0%	23,0%	13,0%	74,0%
		Kişi sayısı	0	2	15	7	2	26
		% Sendikasız personel içersindeki oran	,0%	7,7%	57,7%	26,9%	7,7%	100,0%
Toplam	% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	18,2%	34,1%	23,3%	13,3%	26,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	2,0%	15,0%	7,0%	2,0%	26,0%	
	Kişi sayısı	0	11	44	30	15	100	
		% Tüm katılımcılar içinde	,0%	11,0%	44,0%	30,0%	15,0%	100,0%

Ankete katılan personelin konumuna göre sendikalı olup olmama durumunda, sendikalı olan 74 kişiden 29'unun alt işveren çalışanı ile sendikalı çalışan arasındaki hakların eşit verilmesinin orta düzeyde olduğunu söylemişlerdir. 36 kişinin hakların eşit verilmediğini, 9 kişinin ise hakların eşit olarak verildiğini savduklarını tabloda görmekteyiz.

Sendikalı olmayanlarda bu durum 26 kişiden 9'unun olumsuz 2'sinin olumlu ve 15'inin orta düzeyde bu hakların eşit verildiğini görmekteyiz. Sendikalı olan personeller hakların eşit verilmediğini düşünüyorlar.

3.3.14. Ankete Katılan Personelin Cinsiyetine Göre İşinden Memnunluk Derecesinin Ölçülmesi

Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyetine Göre İşten Memnunluk Durumları

			Yaptığınız işten ne derece memnunsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	9	20	26	4	1	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	15,0%	33,3%	43,3%	6,7%	1,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	60,0%	64,5%	59,1%	66,7%	25,0%	60,0%
	Kadın	% Tüm katılımcılar içindeki oran	9,0%	20,0%	26,0%	4,0%	1,0%	60,0%
		Kişi sayısı	6	11	18	2	3	40
		% Kadın personel içersindeki oran	15,0%	27,5%	45,0%	5,0%	7,5%	100,0%
Toplam	% Tüm seçenekler içindeki oran	40,0%	35,5%	40,9%	33,3%	75,0%	40,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	6,0%	11,0%	18,0%	2,0%	3,0%	40,0%	
Toplam		Kişi sayısı	15	31	44	6	4	100
		% Tüm katılımcılar içinde	15,0%	31,0%	44,0%	6,0%	4,0%	100,0%

Yapılan araştırmada personelin cinsiyetine göre memnunluk durumunda, 60 erkek personelden 26 kişi orta derecede memnun, 29 (20+9) kişi memnun ve 5 (4+1) kişide yaptığı işten memnun değildir. 40 kadın personelden 18 kişinin orta derecede memnun olması 17 kişinin memnun olduğu ve 5 kişinin de yaptığı işten memnun olmadığı fark edilmiştir. Erkek personeller (29) kadın personellere göre (17) yaptığı işten daha memnundur. Erkek ve kadın personelin yaptığı işten memnun oldukları görülmüştür (46). H2 kabul edilmiştir.

3.3.15. Ankete Katılan Personelin Yaşlarına Göre İşten Memnun Olma/Olmama Durumunun Ölçülmesi

Tablo 16: Katılımcıların Yaşlarına Göre İşten Memnunluk Durumunun Belirlenmesi

		Yaptığınız işten ne derece memnunsunuz?						
		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam	
Yaşınız ?	18-30 Yaş Arası	Kişi sayısı	6	11	10	0	0	27
		% 18-30 yaş arası personel içersindeki oran	22,2%	40,7%	37,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	40,0%	35,5%	22,7%	,0%	,0%	27,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	6,0%	11,0%	10,0%	,0%	,0%	27,0%
	31-40 Yaş Arası	Kişi sayısı	3	11	24	5	4	47
		% 31-40 yaş arası personel içersindeki oran	6,4%	23,4%	51,1%	10,6%	8,5%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	20,0%	35,5%	54,5%	83,3%	100,0%	47,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	11,0%	24,0%	5,0%	4,0%	47,0%
	41-50 Yaş Arası	Kişi sayısı	4	6	8	0	0	18
		% 41-50 yaş arası personel içersindeki oran	22,2%	33,3%	44,4%	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	26,7%	19,4%	18,2%	,0%	,0%	18,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	4,0%	6,0%	8,0%	,0%	,0%	18,0%
	51 Yaş ve Üzeri	Kişi sayısı	2	3	2	1	0	8
		% 51 yaş ve üstü personel içersindeki oran	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	13,3%	9,7%	4,5%	16,7%	,0%	8,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	3,0%	2,0%	1,0%	,0%	8,0%
Toplam	Kişi Sayısı	15	31	44	6	4	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	15,0%	31,0%	44,0%	6,0%	4,0%	100,0%	

Ankete katılan personelin yaşlarına göre işten memnunluk durumunun belirlenmesine göre, toplam 100 kişiden 27 kişinin 18-30 yaş aralığında olup, yaptığı işten memnun oldukları görülmüştür. 47 kişinin 31-40 yaş aralığında olup, 24 kişinin orta düzeyde memnun, 14'ünün memnun ve 9'unun yaptığı işten memnun olmama durumu söz konudur.

18 kişinin 41-50 yaş aralığında olup, yaptıkları işten memnun oldukları gösterilmiştir. 8 kişinin 51 ve üzeri yaş aralığında olması, genelde yaptıkları işten memnun oldukları ve sadece 1 kişinin memnun olmadığı görülmektedir. Yaşlar arttıkça yaptıkları işten memnunluk durumu da artmaktadır.

3.3.16. Ankete Katılan Personelin Görev Tanımlarının Eğitim Durumuna Göre Ölçülmesi

Tablo 17: Katılımcıların Görev Tanımlarının Eğitim Durumuna Göre Belirlenmesi

			Kurumunuzda çalışanların görev tanımları ne ölçüde yeterli bir şekilde hazırlanmıştır?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Eğitim Durumunuz?	İlkokul_ortaokul	Kişi sayısı	0	1	0	0	1	2
		%İlkokul_ortaokul içersindeki oran	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	3,4%	,0%	,0%	25,0%	2,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	1,0%	,0%	,0%	1,0%	2,0%
	Lise-Meslek Lisesi	Kişi sayısı	6	8	15	4	2	35
		% Lise-Meslek Lisesi içersindeki oran	17,1%	22,9%	42,9%	11,4%	5,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	31,6%	27,6%	41,7%	33,3%	50,0%	35,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	6,0%	8,0%	15,0%	4,0%	2,0%	35,0%
	On Lisans-Lisans	Kişi sayısı	12	18	17	5	1	53
		% On Lisans-Lisans içersindeki oran	22,6%	34,0%	32,1%	9,4%	1,9%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	63,2%	62,1%	47,2%	41,7%	25,0%	53,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	12,0%	18,0%	17,0%	5,0%	1,0%	53,0%
	Yüksek Lisans-Doktora	Kişi sayısı	1	2	4	3	0	10
		% Y.Lisans – Doktora içersindeki oran	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	5,3%	6,9%	11,1%	25,0%	,0%	10,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	2,0%	4,0%	3,0%	,0%	10,0%
Toplam		Kişi Sayısı	19	29	36	12	4	100
		% Tüm katılımcılar içinde	19,0%	29,0%	36,0%	12,0%	4,0%	100,0%

Katılımcıların görev tanımlarının yapılmasında eğitim durumlarına göre değerlendirilmesinde katılan 100 kişiden 2'sinin ilkokul-ortaokul mezunu olup, iyi ve kötü düzeyde görev tanımlarının yapıldığını belirtmişlerdir. 35 kişinin lise-meslek lisesi mezunu olup, görev tanımlarının genel olarak iyi değerlendirildiğini

söylemektedirler (15+6+8) 29 kişi diğer 6 kişinin de bu durumu kötü olarak gördükleri belirtilmiştir. 53 kişinin ön lisans-lisans mezunu olup, 30(18+12) kişinin bu durumu iyi olarak tanımlamışlardır. 10 kişinin yüksek lisans-doktora mezunu olup, görev tanımlarının 3'ünün kötü, 4'ünün orta ve diğer 3'ünün iyi olarak bu durumu yorumlamışlardır.

3.3.17. Ankete Katılan Personelin Yapmakta Olduğu İşinin, Bireysel ve Mesleki Gelişimine Katkısının Eğitim Durumuna Göre Belirlenmesi

Tablo 18: Katılımcıların İşinin, Bireysel ve Mesleki Gelişimine Katkısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

			Şuanda yapmakta olduğunuz iş, bireysel ve mesleki gelişiminize ne ölçüde fayda sağlamaktadır?					Toplam
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	
Eğitim Durumunuz?	İlkokul_ortaokul	Kişi sayısı	0	0	1	0	1	2
		%İlkokul_ortaokul içersindeki oran	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	,0%	2,2%	,0%	33,3%	2,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	,0%	1,0%	,0%	1,0%	2,0%
	Lise-Meslek Lisesi	Kişi sayısı	2	13	17	1	2	35
		% Lise-Meslek Lisesi içersindeki oran	5,7%	37,1%	48,6%	2,9%	5,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	33,3%	35,1%	37,8%	11,1%	66,7%	35,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	13,0%	17,0%	1,0%	2,0%	35,0%
	On Lisans-Lisans	Kişi sayısı	2	20	23	8	0	53
		% On Lisans-Lisans içersindeki oran	3,8%	37,7%	43,4%	15,1%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	33,3%	54,1%	51,1%	88,9%	,0%	53,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	20,0%	23,0%	8,0%	,0%	53,0%
	Yüksek Lisans-Doktora	Kişi sayısı	2	4	4	0	0	10
		% Y.Lisans –Doktora içersindeki oran	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	33,3%	10,8%	8,9%	,0%	,0%	10,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	4,0%	4,0%	,0%	,0%	10,0%
Toplam		Kişi Sayısı	6	37	45	9	3	100
		% Tüm katılımcılar içinde	6,0%	37,0%	45,0%	9,0%	3,0%	100,0%

Katılımcıların işinin, bireysel ve mesleki gelişimine katkısının eğitim durumu yönünden değerlendirilmesi, 100 kişiden 2'sinin ilkokul-ortaokul mezunu olup, yaptığı işlerin kendilerine kötü ve orta düzeyde etkiledikleri görülmektedir. 35 kişinin lise-meslek lisesi mezunu olup, yaptığı işlerin kendilerine olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. 53 kişinin ön lisans-lisans mezunu olup, olumlu şekilde bu durumdan etkilendikleri gözlemlenmiştir. 10 kişinin yüksek lisans-doktora mezunu olup, olumlu düzeyde katkı sağladığını söylemişlerdir.

3.3.18 Ankete Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Kurumda Uyumluluk Durumunun Belirlenmesi

Tablo 19: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurumda Uyumluluklarının Ölçülmesi

			Çalıştığınız kurumda ne derecede uyumlu olduğunuzu düşünüyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	13	25	16	6	0	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	21,7%	41,7%	26,7%	10,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	68,4%	55,6%	69,6%	50,0%	,0%	60,0%
	Kadın	% Tüm katılımcılar içindeki oran	13,0%	25,0%	16,0%	6,0%	,0%	60,0%
		Kişi sayısı	6	20	7	6	1	40
		% Kadın personel içersindeki oran	15,0%	50,0%	17,5%	15,0%	2,5%	100,0%
Toplam	% Tüm katılımcılar içinde	% Tüm seçenekler içindeki oran	31,6%	44,4%	30,4%	50,0%	100,0%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	6,0%	20,0%	7,0%	6,0%	1,0%	40,0%
		Kişi sayısı	19	45	23	12	1	100
		% Tüm katılımcılar içinde	19,0%	45,0%	23,0%	12,0%	1,0%	100,0%

Ankete katılan personelin kurumla uyumluluğuna baktığımızda 60 erkek personelden 38 kişinin kurumla uyumlulukları gözükmektedir. 40 kadın personelinden 26 kişinin uyumlu oldukları belirlenmiştir. Bu durumda cinsiyete göre değerlendirdiğimizde kadın ve erkek personellerin kurumda uyumlu oldukları görülmüştür. H3 doğrulanmıştır.

**3.3.19. Ankete Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Çalıştığı Ortamının
Elverişlilik Durumunun Belirlenmesi**

**Tablo 20: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Çalıştığı Ortamın Durumunun
Ölçülmesi**

			Çalıştığınız ortamın fiziksel imkanları(aydınlatma,ısınma,gürültü vb.)ne ölçüde elverişlidir?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	6	18	18	8	10	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	10,0%	30,0%	30,0%	13,3%	16,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	37,5%	72,0%	69,2%	57,1%	52,6%	60,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	6,0%	18,0%	18,0%	8,0%	10,0%	60,0%
	Kadın	Kişi sayısı	10	7	8	6	9	40
		% Kadın personel içersindeki oran	25,0%	17,5%	20,0%	15,0%	22,5%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	62,5%	28,0%	30,8%	42,9%	47,4%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	10,0%	7,0%	8,0%	6,0%	9,0%	40,0%
Toplam	Kişi sayısı	16	25	26	14	19	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	16,0%	25,0%	26,0%	14,0%	19,0%	100,0%	

Personelin cinsiyete göre çalıştığı ortamdan memnurluk durumuna bakarsak, 60 erkek personelin memnun, 40 kadın personelin de çalıştığı ortamdan memnun olduğu görülmektedir.

3.3.20. Ankete Katılan Personelin Birimler Arasında Dengeli Bir Şekilde Dağıtılması Durumunun Sendikalı Olma/Olmama Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 21: Personelin Birimler Arası Dengeli Dağıtılmasının Sendikalı Olma/Olmama Açısından Durumu

			Kurumunuzda personel, birimler arasında ne ölçüde dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmıştır ?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Sendikalı mısınız?	Evet	Kişi sayısı	0	9	30	18	17	74
		%Sendikalı personel içersindeki oran	0%	12,2%	40,5%	24,3%	23,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	0%	56,2%	69,8%	78,3%	94,4%	74,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	0%	9,0%	30,0%	18,0%	17,0%	74,0%
	Hayır	Kişi sayısı	0	7	13	5	1	26
		% Sendikasız personel içersindeki oran	0%	26,9%	50,0%	19,2%	3,8%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	0%	43,8%	30,2%	21,7%	5,6%	26,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	0%	7,0%	13,0%	5,0%	1,0%	26,0%
Toplam		Kişi sayısı	0	16	43	23	18	100
		% Tüm katılımcılar içinde	0%	16,0%	43,0%	23,0%	18,0%	100,0%

Tabloda görüldüğü gibi 74 kişinin sendikalı olup, personelin birimler arası dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmadığı görülmüştür (35 kişi). Sendikalı olan 26 kişiden 13'ü bu durumun orta düzeyli olarak yapıldığını belirtmişlerdir.

3.3.21. Ankete Katılan Personelin Duygu ve Değerlerinin Önemliliğinin Cinsiyete Göre Belirlenmesi

Tablo 22: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Duygu ve Değerlerinin Önemliliğinin Ölçülmesi

			Kurumunuzda çalışanların duygu ve değerlerine ne ölçüde saygı gösterilmektedir?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	1	11	30	15	3	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	1,7%	18,3%	50,0%	25,0%	5,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	50,0%	52,4%	65,2%	68,2%	33,3%	60,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	11,0%	30,0%	15,0%	3,0%	60,0%
	Kadın	Kişi sayısı	1	10	16	7	6	40
		% Kadın personel içersindeki oran	2,5%	25,0%	40,0%	17,5%	15,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	50,0%	47,6%	34,8%	31,8%	66,7%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	10,0%	16,0%	7,0%	6,0%	40,0%
Toplam	Kişi sayısı	2	21	46	22	9	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	2,0%	21,0%	46,0%	22,0%	9,0%	100,0%	

Tabloda belirtildiği gibi çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilip/verilmemesinin cinsiyete göre bakıldığında, 60 erkek çalışanın 30 kişinin duygu ve düşüncelere önem gösterildiğini belirtmişlerdir. 40 kadın çalışandan ise genel olarak 11'inin (10+1) iyi 16'sının orta ve 13'ünün (7+6) kötü olarak gösterilmiştir.

3.3.22. Ankete Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Sosyal Etkinliklerinin Belirlenmesi

Tablo 23: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Sosyal Etkinlik Durumunun Ölçülmesi

			Kurumunuzun sosyal etkinliklerinden ne ölçüde yararlanabilmektesiniz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	1	8	17	20	14	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	1,7%	13,3%	28,3%	33,3%	23,3%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	100,0%	57,1%	63,0%	57,1%	60,9%	60,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	8,0%	17,0%	20,0%	14,0%	60,0%
	Kadın	Kişi sayısı	0	6	10	15	9	40
		% Kadın personel içersindeki oran	,0%	15,0%	25,0%	37,5%	22,5%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	42,9%	37,0%	42,9%	39,1%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	6,0%	10,0%	15,0%	9,0%	40,0%
Toplam	Kişi sayısı	1	14	27	35	23	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	1,0%	14,0%	27,0%	35,0%	23,0%	100,0%	

Katılımcıların cinsiyetine göre sosyal etkinlik durumlarına bakarsak, 60 erkek personelin 34'ünün (20+14) bu durumdan memnun olmadıklarını, 40 kadın personelin de 24'ünün (15+9) sosyal etkinliklerin kurumlarında düşük olduğu belirtilmiştir.

3.3.23. Ankete Katılan Personelin Cinsiyetine Göre Çalıştığı Kurumda Güven Durumunun Ölçülmesi

Tablo 24: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurumuna Duyulan Güvenin Belirlenmesi

			Çalıştığınız kurum ne ölçüde size güven veriyor?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kişi sayısı	4	23	24	7	2	60
		% Erkek personel içersindeki Oran	6,7%	38,3%	40,0%	11,7%	3,3%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	57,1%	71,9%	54,5%	70,0%	28,6%	60,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	4,0%	23,0%	24,0%	7,0%	2,0%	60,0%
	Kadın	Kişi sayısı	3	9	20	3	5	40
		% Kadın personel içersindeki oran	7,5%	22,5%	50,0%	7,5%	12,5%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	42,9%	28,1%	45,5%	30,0%	71,4%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	9,0%	20,0%	3,0%	5,0%	40,0%
Toplam	Kişi sayısı	7	32	44	10	7	100	
	% Tüm katılımcılar içinde	7,0%	32,0%	44,0%	10,0%	7,0%	100,0%	

Tabloda görüldüğü gibi 60 erkek personelden 24'ünün orta düzeyde, 27'sinin iyi ve 9'unun kötü düzeyde kurumlarına güvenlilik durumu belirtilmiştir. 40 kadın çalışandan 20'sinin orta, 12'sinin iyi, ve 8'inin kötü düzeyde kuruma güven duyma durumları ortaya çıkmıştır. Bu durumda erkek personeller iyi derecede kadın personeller ise orta derecede kurumlarına güven duymaktadır.

3.3.24. Ankete Katılan Personel Açısından Belge ve Bilgilerin Diğer Birimler ve Çalışanlar Tarafından Personelin Bulunduğu Konumuna Göre Ölçülmesi

Tablo 25: Katılımcıların Belge ve Bilgilerinin Doğru Bir Şekilde Sağlanması Buldukları Konumlarına Göre Belirlenmesi

		Kurumunuzda işiniz için gerekli olan belge ve bilgiler diğer birimler veya çalışanlar tarafından ne ölçüde hızlı ve doğru bir şekilde sağlanmaktadır ?					
		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Alt İşveren İşçisi	Kişi sayısı	0	8	13	5	0	26
	%Alt İşveren personel içersindeki oran	,0%	30,8%	50,0%	19,2%	,0%	100,0%
	% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	32,0%	24,1%	38,5%	,0%	26,0%
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	8,0%	13,0%	5,0%	,0%	26,0%
Asıl İşveren İşçisi	Kişi sayısı	4	17	41	8	4	74
	% Asıl İşveren personel içersindeki Oran	5,4%	23,0%	55,4%	10,8%	5,4%	100,0%
	% Tüm seçenekler içindeki oran	100,0%	68,0%	75,9%	61,5%	100,0%	74,0%
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	4,0%	17,0%	41,0%	8,0%	4,0%	74,0%
Toplam	Kişi sayısı	4	25	54	13	4	100
	% Tüm katılımcılar içinde	4,0%	25,0%	54,0%	13,0%	4,0%	100,0%

Belge ve bilgilerin doğru dağılımı konusunda personelin konumuna göre durumu, toplam 26 alt işveren personelden 13 kişinin orta düzeyde bu durumun sağlandığını görmekteyiz. 74 asıl işveren personelin de belge ve bilgilerin dağılımı çalışanlar tarafından orta düzeyde sağlandığı görülmektedir.

3.3.25. Ankete Katılan Personel Açısından Çalışmışlık Durumuna Göre Çalışmakta Olduğu Kurumun Değişim ve Gelişiminin Belirlenmesi

Tablo 26: Katılımcıların Çalışmışlık Durumlarına Göre Kurumlarının Değişim ve Gelişiminin Ölçülmesi

			Bulduğunuz kurum çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi ne ölçüde takip etmektedir?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Kaç yıldır Kurumunuzda çalışmaktasınız?	1 Yıdan az	Kişi sayısı	3	2	0	0	0	5
		% 1 yıldan az çalışan personel içersindeki oran	60,0%	40,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	42,9%	6,1%	,0%	,0%	,0%	5,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	2,0%	,0%	,0%	,0%	5,0%
	1-5 Yıl arası	Kişi sayısı	0	13	17	8	2	40
		% 1-5 yıl arası çalışan personel içersindeki oran	,0%	32,5%	42,5%	20,0%	5,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	39,4%	43,6%	53,3%	33,3%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	13,0%	17,0%	8,0%	2,0%	40,0%
	6-10 Yıl arası	Kişi sayısı	1	5	11	4	2	23
		% 6-10 yıl arası çalışan personel içersindeki oran	4,3%	21,7%	47,8%	17,4%	8,7%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	14,3%	15,2%	28,2%	26,7%	33,3%	23,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	5,0%	11,0%	4,0%	2,0%	23,0%
11 Yıl ve üzeri	Kişi sayısı	3	13	11	3	2	32	
	% 11 yıl ve üzeri çalışan personel içersindeki oran	9,4%	40,6%	34,4%	9,4%	6,2%	100,0%	
	% Tüm seçenekler içindeki oran	42,9%	39,4%	28,2%	20,0%	33,3%	32,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	13,0%	11,0%	3,0%	2,0%	32,0%	
Toplam	Kişi Sayısı	7	33	39	15	6	100	
	% Tüm Katılımcılar içinde	7,0%	33,0%	39,0%	15,0%	6,0%	100,0%	

Tabloya baktığımızda, 5 kişinin (3+2) 1 yıldan az çalıştığı ve kurumunun değişim ve gelişimini takip ettiğini söylemektedirler. 40 kişinin 1-5 yıl arası çalıştığı ve 17 kişinin de orta düzeyde ağıtlıklı olarak kurumun değişimi takip ettiğini, 23 kişinin 6-10 yıl

arası çalıştığı ve 11 kişinin orta düzeyde kurumun değişimi takip ettiğini, 32 kişinin 11 yıl ve üzeri çalıştığı genel olarak kurumun değişime açık olduğunu söylemişlerdir.

3.3.26. Ankete Katılan Personelin Doğru İşe Doğru Eleman Politikasının Eğitim Durumuna Göre Belirlenmesi

Tablo 27: Katılımcıların Doğru İşe Doğru Eleman Yerleştirme Politikasının Eğitim Durumuna Göre Ölçülmesi

			Bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikasının ne ölçüde uygulandığını düşünüyorsunuz?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Eğitim Durumunuz?	İlkokul_ortaokul	Kişi sayısı	0	1	0	0	1	2
		% İlkokul_ortaokul içersindeki oran	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	5,6%	,0%	,0%	4,2%	2,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	1,0%	,0%	,0%	1,0%	2,0%
	Lise-Meslek Lisesi	Kişi sayısı	0	4	11	13	7	35
		% Lise-Meslek Lisesi içersindeki oran	,0%	11,4%	31,4%	37,1%	20,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	22,2%	36,7%	48,1%	29,2%	35,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	4,0%	11,0%	13,0%	7,0%	35,0%
	On Lisans-Lisans	Kişi sayısı	1	12	13	13	14	53
		% On Lisans-Lisans içersindeki oran	1,9%	22,6%	24,5%	24,5%	26,4%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	100,0%	66,7%	43,3%	48,1%	58,3%	53,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	12,0%	13,0%	13,0%	14,0%	53,0%
Yüksek Lisans-Doktora	Kişi sayısı	0	1	6	1	2	10	
	% Y.Lisans – Doktora içersindeki oran	,0%	10,0%	60,0%	10,0%	20,0%	100,0%	
	% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	5,6%	20,0%	3,7%	8,3%	10,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	1,0%	6,0%	1,0%	2,0%	10,0%	
Toplam		Kişi Sayısı	1	18	30	27	24	100
		% Tüm katılımcılar içinde	1,0%	18,0%	30,0%	27,0%	24,0%	100,0%

Katılımcıların doğru işe doğru eleman politikasının eğitim durumuna göre ne düzeyde uygulandığına bakarsak, 2 kişinin ilköğretim-ortaokul mezunu olup, kötü ve iyi düzeyde doğru işe doğru eleman politikasının uygulandığını belirtmişlerdir. 35 kişinin lise-meslek lisesi mezunu olup, 20 kişinin olumsuz, 53 kişinin ön lisans-lisans mezunu olup 13 kişinin hem orta hem kötü hem iyi ve 14 kişinin de çok kötü olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. 10 kişinin yüksek lisans-doktora mezunu olmasıyla 3 kişinin kötü, 6 kişinin orta ve 1 kişinin bu durumun iyi olarak değerlendirmesi görülmektedir.

3.3.27. Ankete Katılan Personel Açısından İşlerde Takdir ve Ödüllendirmenin Personelin Konumuna Göre Ölçülmesi

Tablo 28: Katılımcıların Takdir ve Ödüllendirilmelerinin Buldukları Konumuna Göre Ölçülmesi

		Kurumunuzda yöneticiler tarafından başarılı işlere takdir ve ödüllendirme ne ölçüde uygulanmaktadır?					Toplam
		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	
Alt İşveren İşçisi	Kişi sayısı	0	6	10	10	0	26
	%Alt İşveren personel içersindeki oran	,0%	23,1%	38,5%	38,5%	,0%	100,0%
	% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	46,2%	30,3%	29,4%	,0%	26,0%
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	6,0%	10,0%	10,0%	,0%	26,0%
Asıl İşveren İşçisi	Kişi sayısı	1	7	23	24	19	74
	% Asıl İşveren personel içersindeki Oran	1,4%	9,5%	31,1%	32,4%	25,7%	100,0%
	% Tüm seçenekler içindeki oran	100,0%	53,8%	69,7%	70,6%	100,0%	74,0%
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	1,0%	7,0%	23,0%	24,0%	19,0%	74,0%
Toplam	Kişi sayısı	1	13	33	34	19	100
	% Tüm katılımcılar içinde	1,0%	13,0%	33,0%	34,0%	19,0%	100,0%

Katılımcıların takdir ve ödüllendirmenin uygulanmasında buldukları konumlarına göre bakarsak, 26 alt işveren işçisinden 10 kişinin bu durumun orta ve kötü düzeyde uygulandığını 74 asıl işveren işçisinden genel olarak kötü düzeyde uygulanmıştır. Yani

takdir ve ödüllendirmenin hem asıl işveren personeline hem de alt işveren personeline olumsuz olarak görüldüğü belirtilmektedir.

3.3.28. Ankete Katılan Personel Açısından Terfi-Tayin Durumlarının Çalışmışlık Süresine Göre Belirlenmesi

Tablo 29: Katılımcıların Çalışmışlık Süresine Göre Terfi-Tayin Durumlarının Belirlenmesi

		Kurumunuzda terfi-tayin durumları personelin başarısına göre ne ölçüde yapılmaktadır?						
		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam	
Kaç yıldır Kurumunuzda çalışmaktasınız?	1 Yılden az	Kişi sayısı	0	1	3	1	0	5
		% 1 yıldan az çalışan personel içerisindeki oran	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	4,8%	8,8%	3,8%	,0%	5,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	1,0%	3,0%	1,0%	,0%	5,0%
	1-5 Yıl arası	Kişi sayısı	3	8	16	11	2	40
		% 1-5 yıl arası çalışan personel içerisindeki oran	7,5%	20,0%	40,0%	27,5%	5,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	100,0%	38,1%	47,1%	42,3%	12,5%	40,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	8,0%	16,0%	11,0%	2,0%	40,0%
	6-10 Yıl arası	Kişi sayısı	0	5	7	5	6	23
		% 6-10 yıl arası çalışan personel içerisindeki oran	,0%	21,7%	30,4%	21,7%	26,1%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	23,8%	20,6%	19,2%	37,5%	23,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	5,0%	7,0%	5,0%	6,0%	23,0%
11 Yıl ve üzeri	Kişi sayısı	0	7	8	9	8	32	
	% 11 yıl ve üzeri çalışan personel içerisindeki oran	,0%	21,9%	25,0%	28,1%	25,0%	100,0%	
	% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	33,3%	23,5%	34,6%	50,0%	32,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	7,0%	8,0%	9,0%	8,0%	32,0%	
Toplam	Kişi Sayısı	3	21	34	26	16	100	
	% Tüm Katılımcılar içinde	3,0%	21,0%	34,0%	26,0%	16,0%	100,0%	

Tabloda görüldüğü gibi 1 yıldan az çalışan 5 kişi içerisinde 3 kişinin orta düzeyde olarak terfi-tayin durumunun personelin başarısına göre yapıldığını söylemişlerdir. 1-5 yıl arası çalışan 40 kişi içinden genel olarak olumlu düzeyde bu durumun yapıldığı 6-

10 yıl arası çalışan 23 kişi içinden 11 kişinin kötü düzeyde, 11 yıl ve üzeri çalışan 32 kişi içinden 17 kişinin kötü düzeyde terfi-tayin durumunun yapıldığını belirtmişlerdir.

3.3.29. Ankete Katılan Personel Açısından Bilgi ve Haber Akışının Sağlanması Uvna Göre Ölçülmesi

Tablo 30: Katılımcıların Bilgi ve Haber Akışının Sağlanması Uvna Göre Ölçülmesi

		Kurumunuzda yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi ve haber akışının ne ölçüde dengeli olduğunu düşünüyorsunuz?						
		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam	
Unvanınız?	Müdür/ M. Yardımcısı	Kişi sayısı	0	1	1	0	0	2
		% Müdür/Müdür Yardımcısı personel içersindeki oran	,0%	50,0 %	50,0 %	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	6,2%	2,3%	,0%	,0%	2,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	1,0%	1,0%	,0%	,0%	2,0%
	Amir/Şef/ Komiser	Kişi sayısı	0	3	2	3	0	8
		% Amir/Şef/Komiser personel içersindeki oran	,0%	37,5 %	25,0 %	37,5 %	,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	18,8 %	4,5%	18,8 %	,0%	8,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	3,0%	2,0%	3,0%	,0%	8,0%
	Memur	Kişi sayısı	6	4	18	4	1	33
% Memur personel içersindeki oran		18,2 %	12,1 %	54,5 %	12,1 %	3,0%	100,0%	
% Tüm seçenekler içindeki oran		35,3 %	25,0 %	40,9 %	25,0 %	14,3%	33,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	6,0%	4,0%	18,0 %	4,0%	1,0%	33,0%	
Kadrolu işçi	Kişi sayısı	3	2	16	6	4	31	
	% Kadrolu işçi personel içersindeki oran	9.7 %	6.5 %	51.6 %	19.4 %	12.9 %	100 %	
	% Tüm seçenekler içindeki oran	17.6 %	12.5 %	36.4 %	37.5 %	57.1 %	31 %	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	3.0 %	2.0 %	16 %	6.0 %	4.0 %	100 %	
Şirket İşçisi	Kişi sayısı	8	6	7	3	2	26	
	% Şirket İşçisi personel içersindeki oran	30,8 %	23,1 %	26,9 %	11,5 %	7,7%	100,0%	
	% Tüm seçenekler içindeki oran	47,1 %	37,5 %	15,9 %	18,8 %	28,6%	26,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	8,0%	6,0%	7,0%	3,0%	2,0%	26,0%	
Toplam	Kişi Sayısı	17	16	44	16	7	100	
	% Tüm Katılımcılar içinde	17%	16 %	44%	16 %	7 %	100 %	

Tabloya baktığımızda, müdür/m. yardımcısı olan 2 kişinin bilgi ve haber akışlarının iyi ve orta düzeyde olduğunu, amir/şef/komiser olan 8 kişinin bilgi ve haber akışlarının 3'ünün iyi ve kötü olarak söylediğini, memur olan 33 kişiden genel olarak iyi ölçüde bilgi ve haber akışlarının sağlandığını, 31 kadrolu işçi olup 16 kişinin orta düzeyde söylediği, 26 kişinin şirket işçisi olup genel olarak iyi derecede bilgi ve haber akışlarının sağlandığını görebiliriz.

3.3.30. Ankete Katılan Personelin Ekip ve Projelerde Yer Alma Durumunun Eğitim Açısından Belirlenmesi

Tablo 31: Katılımcıların Ekip ve Projelerde Yer Alma Durumunun Eğitim Açısından Ölçülmesi

			Kurumunuzun yürüttüğü proje ve ekip çalışmalarında görev almanız ne ölçüde desteklenir ?					
			Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü	Toplam
Eğitim Durumunuz?	İlkokul_ortaokul	Kişi sayısı	0	1	0	0	1	2
		%İlkokul_ortaokul içerisindeki oran	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	,0%	2,5%	,0%	,0%	16,7%	2,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	,0%	1,0%	,0%	,0%	1,0%	2,0%
	Lise-Meslek Lisesi	Kişi sayısı	2	12	9	9	3	35
		% Lise-Meslek Lisesi içerisindeki oran	5,7%	34,3%	25,7%	25,7%	8,6%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	28,6%	30,0%	32,1%	47,4%	50,0%	35,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	12,0%	9,0%	9,0%	3,0%	35,0%
	On Lisans-Lisans	Kişi sayısı	2	21	18	10	2	53
		% On Lisans-Lisans içerisindeki oran	3,8%	39,6%	34,0%	18,9%	3,8%	100,0%
		% Tüm seçenekler içindeki oran	28,6%	52,5%	64,3%	52,6%	33,3%	53,0%
		% Tüm katılımcılar içindeki oran	2,0%	21,0%	18,0%	10,0%	2,0%	53,0%
Yüksek Lisans-Doktora	Kişi sayısı	3	6	1	0	0	10	
	% Y.Lisans –Doktora içerisindeki oran	30,0%	60,0%	10,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% Tüm seçenekler içindeki oran	42,9%	15,0%	3,6%	,0%	,0%	10,0%	
	% Tüm katılımcılar içindeki oran	3,0%	6,0%	1,0%	,0%	,0%	10,0%	
Toplam		Kişi Sayısı	7	40	28	19	6	100
		% Tüm katılımcılar içinde	7,0%	40,0%	28,0%	19,0%	6,0%	100,0%

Katılımcıların kurumda ekip ve projelerde yer almasının eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde 2 kişinin ilkokul-ortaokul mezunu olup 1 kişinin iyi diğer 1 kişinin çok kötü olarak nitelendirdiği, 35 kişinin lise-meslek lisesi mezunu olup genel olarak iyi derecede belirttikleri, 53 kişinin ön lisans-lisans mezunu olup genel olarak bu durumundan memnun oldukları, 10 kişinin yüksek lisans- doktora mezunu olup genel olarak olumlu bir şekilde bu durumdan memnun oldukları gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli unsur insandır. İnsana yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. Bu yaklaşımlardan en önemlisi insan kaynakları yönetimidir. Bir örgütte insan kaynağı farklı iş veya meslekte çalışanlardır. İnsan kaynakları yönetimi rekabette üstünlük sağlamak, çalışanlara önem vermek, personelin en etkili ve verimli bir şekilde sağlanmasını amaçlamaktadır. İşletmelerin ilerleyebilmesi için personele yönelik doğru bir politika izlemeleri gereklidir. Bu da insan kaynakları yönetimiyle olur. Değişimin ilk önce insandan başlaması gereklidir. Modern insan kaynaklarını yönetiminin temel görevi çalışanların bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre yaratmaktır.

Halkın kendisine en yakın bulduğu yönetim biçimi yerel yönetimlerdir. Çünkü bireyin kendisinin düşüncelerinin yansıtıldığı yönetime katılmanın en yakın zemini olarak görmektedir. Belediye hizmetlerinin en iyi ve düzenli, aksamadan halka verilebilmesi için çalışanların etkili ve verimli olması gerekmektedir. Belediyenin almış olduğu kararları uygulayacak olan kişiler memur ve işçilerdir. Bundan dolayı belediye yönetimi için en önemli politikaların başında insan kaynakları yönetimi politikası gelmektedir.

Bu çalışmada yerel yönetim tanımı, kavramı, amacı ve belediyeler hakkında bilgi verilmekte kalite, insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları, belediyeler açısından iç-dış müşteri memnuniyeti ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Yalova Belediyesi çalışanlarına insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurumlarında ne ölçüde uygulandığının ve çalışanların memnuniyetlik dereceleri anket yapılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Ankete katılan toplam 407 belediye çalışanlarından 100 personele ilişkin değerlendirmede demografik özellikler arasında yaş grupları, cinsiyet, eğitim seviyeleri, unvanları, belediyedeki mevcut konumları, sendikalı olup-olmama durumları ve kurumda çalışmışlık süreleri sorgulanmıştır.

Buna göre anket uygulamasına katılanların cinsiyetine göre dağılımları % 60'ını erkek ve % 40'ını kadın oluşturmaktadır. Yaş dağılımları 18-30 arası % 27, 31-40 arası % 47,

41-50 arası % 18, 51 ve üzeri % 8'dir. Bu dağılımların yüzdelerine göre anket katılımcılarının ağırlıklı dağılımı 31-40 yaş aralığında baskın olarak gerçekleşmiştir. Eğitim durumları ile ilgili verilere bakıldığında en yüksek değer % 53'ü ön lisans ve lisans mezunları ilk sırada yer almıştır. En düşük payı ise % 2'lik bir oranla ilkokul ve ortaokul mezunları oluşturmaktadır. % 74'ü herhangi bir sendikaya üye iken, % 26'sının herhangi bir sendikaya üye olmadığı tespit edilmiştir. Sendikaya üye olmayan personelin büyük bir kısmını alt işveren personeli oluşturmaktadır. % 74'ü asıl işveren personeli iken % 26'sı alt işveren personel olduğu ortaya çıkmıştır.

Personel statüsü için verilere bakıldığında en yüksek veri, % 33 oranla memur ve % 31 oranla kadrolu işçidir. Bunu takiben % 26 ile şirket işçisi, % 8 zabıta amiri/komiser/şef, % 2'lik bir oranla da müdür/m. yardımcısı izlemektedir. Toplam hizmet süresine bakıldığında % 40'lık oranla 1-5 yıl arası, % 32 ile 11 yıl üzeri, % 23 ile 6-10 yıl ve % 5 ile 1 yıldan az hizmet süreleri açıklanmıştır.

Genel olarak ankette çıkan sonuçları değerlendirirsek, kurumda bilgi ve haber akışlarının, görev tanımlarının orta düzeyde yapıldığı, kurumda çalışanlar arasında uyumluluk durumunun iyi olduğu, proje ve ekip çalışmalarında personellerin görev almalarının iyi ölçüde olduğu, terfi-tayin durumlarının kurumda orta düzeyde yapıldığının, çalışılan ortamın fiziksel imkanlardan memnun olma düzeyinin orta olduğu, kurumun çağın getirdiği değişimi ve gelişimi takip etme durumunun orta düzeyde olduğu, belge ve bilgilerin çalışanların arasında hızlı ve doğru bir şekilde sağlanmasının orta düzeyde olduğu, % 45 kişinin kendilerini çalışırken baskı altında hissettikleri, %45'nin ise yaptıkları işinin bireysel olarak kendilerine orta düzeyde katkı sağladığını, verilen eğitimlerin çalışanların işlerine %47 kişinin verdiği cevaba göre orta düzeyde katkı sağladığını, çalışanların duygu ve değerlerine önemin gösterilmesi orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna bağlı olarak farklı kurumlarda aynı iş yapanlarla ücret farkının orta halli olduğunu düşünen %45 kişi, kurumun sosyal etkilerinden memnun olunmadığı, sendikali çalışan ile sendikasız çalışan arasında hakların dengeli olarak verildiğine dair memnurluğu orta düzeyde olan %44 kişi, kurumun kendi personeline güven verme durumunun orta düzeyde olduğu, yaptığı işten memnun olanlar %44 kişi olarak belirlenmiş fakat erkeklerin işten memnurluk durumu kadınlara nazaran yüksek

çıkmiştir. Erkeklerin memnurluk düzeyinin yüksek olmasının sebebi ankete katılan erkek katılımcıların fazla olması diyebiliriz. Doğru işe doğru eleman yerleştirme politikasının kurumda orta halli olarak uygulandığı, personelin kurumda dengeli ve doğru bir şekilde dağılımının orta düzeyde olduğu, çalışan personele yöneticisi tarafından ödüllendirilmediği, çalışan personelin fikirlerine orta düzeyde önem gösterildiği, çalışırken personelin kendisini baskı altında hissetmesi yaş aralığına göre en fazla 31-40 yaş aralığında olduğu, yıllara göre en fazla 1-5 yıl arası çalışanlar kendilerini baskı altında hissetmiştir.

Verilen eğitimlerin en fazla işe katkı sağladığının 31-40 yaş aralığında olduğu, ön lisans-lisans mezunlarının verilen eğitimlerden yaptıkları işlere orta halli olarak katkı sağladığı, kurumda fikirlere önem gösterilmesinde asıl işveren işçisiyle alt işveren işçisi değerlendirildiğinde, asıl işveren işçisi statüsü içinde bulunanların fikirlerine önem verildiğinin, kurumda fırsat eşitliğinin çalışanlar tarafından olumsuz olduğu düşünülmektedir.

Kurumda görev tanımlarının iyi ve yeterli bir şekilde hazırlanması ön lisans-lisans mezunlarını en fazla memnun kılmıştır. Personelin, kurumda dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmasının sendikalı olanlar açısından bakıldığında bu durumun iyi olarak yapılmadığı görülürken, sendikasız olanlar ise bu durumun orta düzeyde uygulandığını söylemişlerdir. Ön lisans-lisans mezunlarının doğru işe doğru eleman yerleştirme politikasının kurumda, en fazla olumsuz olarak yapıldığı görüşünü söylemektedirler.

Araştırmanın verilerine göre çalışan memnuniyeti anketi hipotezlerinin sonuçları aşağıda açıklanmıştır. Buna göre;

H1: Çalışanların işyerinde aldıkları maaştan memnun oldukları ve iş verimliliğini arttırdığı görülmüştür. Erkek personelin aldığı maaştan memnun olduğu görülmüş ancak kadın personelde ise bunun tam tersi olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak çalışan bayanların çalışma saatlerinin kısaltılması ve çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliğinin giderilmesi çözüm önerisi olarak öngörülmektedir.

H2: Katılımcıların yaptığı işten memnun oldukları belirlenmiştir. İş becerisini kanıtlayabildikleri bir ortamda çalışan personelin işten memnun olma derecesi daha yüksektir.

H3: Ankete katılan personelin kurumla olan uyumluluğuna baktığımızda erkek ve kadın personelin çalıştığı yerle uyumlu olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle personelin çalıştığı yerde farklı iş alanı ve fonksiyonları olduğundan erkek ve kadın personelden uyumlu çalışma performansı gözlenir.

H4: Katılımcıların hizmet içi eğitimden duydukları memnuniyetin dağılımı eğitim durumlarına göre çalışan personelin eğitim seviyesi düşük olduğunda kendisine verilen eğitimin katkı sağlamadığı belirlenmiştir. Çalışan personelin eğitim seviyesi yüksek olduğunda verilen eğitimin yaptığı işe katkı sağladığı konusunda dalgalanmalar saptanmıştır. Buna bağlı olarak çalışanların kendilerine verilen hizmet içi eğitimden memnuniyet ölçülebilmesi için teorik eğitimlerin hiçbir katkı sağlayamayacağı bilinmekle beraber, verilen eğitimlerin daha uygulayıcı ve eğlendirici bir şekilde sunulması daha faydalı olacaktır. Çalışan personel kendisine verilen eğitimi uygulama alanı bulduğu müddetçe memnuniyet ölçüğü artacaktır.

Son olarak, insan kaynakları fonksiyonlarının çalışan üzerinde uygulandığı, personelin memnun olma derecesinin iyi seviyede olduğunda görülmektedir. Halkın kendisini yönetim bakımından yakın bulduğu, düşüncelerini daha iyi ifade edebildiği yerel yönetim birimlerinden olan belediyelerde insan kaynakları yönetimi etkili bir şekilde uygulanmaktadır. İnsan kaynakları, çalışanın bilgi ve becerilerini etkili, doğru bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur. Çalışanın yaptıkları işten keyif almalarını sağlar. Personelin etkin ve verimli olması, insan kaynaklarının memnuniyet derecesinde olduğunu ve amacını yerine getirdiğini ispat etmektedir.

KAYNAKÇA

ARSLAN, Aygöl; (2005), *Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BARIŞ, Emrah ve Hamdi Turşucuoğlu; (2008), *Yerel Yönetimler Ders Notları*, 4.Baskı Ar-Ge Başkanlığı, Ankara.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.

BAYRAMOĞLU, Yıldırım Ferzan;(1993), *Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi*, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, Ankara.

BİNGÖL, Dursun; (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Basım, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet; (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

BOZOĞLU, Gülnihal; (2010), *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yayınlanmamış Makale, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BOZKURT, Rıdvan; (2003), *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 630, Ankara.

CAN, H. , Ş. Kavuncubaşı, S. Yıldırım ; (2009), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.

ÇAMTEPE, Serkan; (2010), *Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yayınlanmamış Makale, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERYILMAZ, Bilal; (1994), *Kamu Yönetimi*, Üniversite Kitabevi, İzmir.

EROL, Eren; (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ERKUL, Hüseyin; (2010), *Türkiye'de Yerel Yönetimler*, Detay Yayıncılık, Ankara.

ERTUĞRUL, İrfan; (2006), *Toplam Kalite Kontrol*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

ERYILMAZ, Bilal; (2012), *Kamu Yönetimi*, 5.Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

FINDIKÇI, İlhami; (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul.

FİDAN, Ahmet; (1996), *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar, Sorunlar ve Çözüm Yolları*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

GÖK, Sibel; (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

GEYLAN, Ramazan; (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ekim, Eskişehir.

HACIKÖYLÜ, Canatay (Ed.) (2013), *Yerel Yönetimler*, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

IMAI, Masaaki; (1994), *Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Brisa Yayınları, İstanbul.

KAORU, Ishikawa; (1997), *Toplam Kalite Kontrol*, Kalder Yayınları, İstanbul.

KAVİ, Ersin; (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, Yalova Üniversitesi, Basılmış, Yalova.

KOCA, Hüseyin; (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kum saati Yayınları, İstanbul.

KAYA, Erol; (2007), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*,
<http://erolkaya.com/wp-content/uploads/btky.pdf>, 15.02.2013.

OKTAY, Tarkan ve Mustafa Lütfi Şen; (2010), *Türkiye'de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi*,
<http://www.migm.gov.tr/Dokumanlar/IIGenelMeclisiUyeleriRehberi.pdf>, Yalova.

ÖKSÜZ, Mehmet; (2001), *Kamu Personeline İlişkin Mevzuat Denetçi Yardımcıları Eğitim Ders Notları*, Seçkin Yayınları, İstanbul.

ÖGE, H. Serdar ve M. Şerif Şimşek ; (2007), *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

PALABIYIK, Hamit; 1996, *Kentli Hakları ve Avrupa Kentsel Şartı*,
<http://members.comu.edu.tr/hpalabiyik/makale/f9.pdf>, 17.02.2013.

SABUKTAY, Ayşegül; (2007), *Belediye Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif; (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, 12. Basım, Eğitim Kitabevi, Konya.

ŞAHAN, Aysun; (2006), *İnsan Kaynakları Akademisi, İş Değerlemesi Yöntemleri*
<http://www.ikademi.com/odevler/1444-degerlemesi-yontemleri.html>, 22.02.2013.

TOPRAK, Zerrin; (2010), *Yerel Yönetimler*, Birleşik Matbaacılık, İzmir.

Türkiye Belediyeler Birliği Temel Belediye Mevzuatı; (2009), Ümit Ofset Matbaacılık, 2. Baskı, Ekim, Ankara.

TAMER, Mustafa; (2007), *Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TEKİN, Mahmut; (2011), *Toplam Kalite Yönetimi*, Günay Ofset Matbaacılık, 6. Baskı, Ekim, Konya.

TUNÇER, Polat; (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayıncılık, Bursa.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yerel Yönetimler Araştırma Merkezi; (2001), *Belediye Personel Yönetimi El Kitabı*, İmaj Yayıncılık, 13. Baskı, Ankara.

UĞUR, Adem; (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, 2. Basım, Ankara.

UYARGİL, C., A.O. Özçelik, Z.Adal, İ.D.Ataay, A.C.Acar, G. Dünder, Ö. Sadullah; (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım Yayım, 4. Baskı, Ekim, İstanbul.

VARCAN, Nezh (Ed.) (2008); *Yerel Yönetimler*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

YAYINOĞLU, E., Pınar; (2007), *Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler: Belediyeler Yönünden Değerlendirme*, Birsan Yayınevi, 2. Basım, İstanbul.

YENERSOY, Gönül; (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul.

YILDIRIM, Selahattin; (1993), *Yerel Yönetim ve Demokrasi*, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı; IULA-EMME, Ankara.

YÜKSEL, Öznur; (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Kalitenin Tanımı ve Toplam Kalite Yönetimi;

<http://www.gumushanedefterdarligi.gov.tr/dosyalar/ky/tkytanim.htm>, 13.01.2013.

Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu; (2000), Ankara, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>, 20.02.2013.

(<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/174-performans-degerlendirmesi.html>, 08.04.2013).

(<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1358-isletmelerde-ucret-ve-terfi-yonetimi.html>, 16.04.2013).

(<http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm>, 05.05.2013).

http://kobitek.com/calisan_memnuniyeti, (04.04.2013).

EK

Yalova Üniversitesi 'Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Memnuniyetine Etkisi' Başlıklı Araştırmaya Ait Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu 'Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Memnuniyetine Etkisi' başlıklı araştırmaya veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Bu anket çalışmasından elde edilen veriler sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak ve çalışmada isim belirtilmeden toplu olarak değerlendirilecektir. Bu anket formundaki sorulara değerli zamanınızı harcayarak vereceğiniz bilgiler çalışmanın niteliğini ve kalitesini olumlu etkileyecektir. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

İfadeler hakkındaki fikrinizi size uygun gelen 'çok iyi', 'iyi', 'orta', 'kötü', 'çok kötü' seçeneklerinden birine (x) işareti koyarak belirtiniz.	Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü
1. Kurumunuzda yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi ve haber akışının ne ölçüde dengeli olduğunu düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
2. Kurumunuzda çalışanların görev tanımları ne ölçüde yeterli bir şekilde hazırlanmıştır?	1	2	3	4	5
3. Çalışırken kendinizi ne ölçüde baskı altında hissediyorsunuz?	1	2	3	4	5
4. Şuanda yapmakta olduğunuz iş, bireysel ve mesleki gelişiminize ne ölçüde fayda sağlamaktadır?	1	2	3	4	5
5. Çalıştığınız kurumda ne derecede uyumlu olduğunuzu düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
6. Kurumunuzun yürüttüğü proje ve ekip çalışmalarında görev almanız ne ölçüde desteklenir?	1	2	3	4	5
7. Kurumunuzda terfi-tayin durumları personelin başarısına göre ne ölçüde yapılmaktadır?	1	2	3	4	5
8. Verilen eğitimlerin yaptığınız işe katkı sağladığını ne ölçüde düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
9. Çalıştığınız ortamın fiziksel imkanları(aydınlatma, ısınma, gürültü vb.)ne ölçüde elverişlidir?	1	2	3	4	5
10. Kurumunuzda tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu ne ölçüde düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
11. Bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru eleman politikasının ne ölçüde uygulandığını düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
12. Kurumunuzda personel, birimler arasında ne ölçüde dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmıştır?	1	2	3	4	5
13. Kurumunuzda yöneticiler tarafından başarılı işlere takdir ve ödüllendirme ne ölçüde uygulanmaktadır?	1	2	3	4	5
14. Yöneticinin fikirlerinize ne ölçüde önem göstermektedir?	1	2	3	4	5
15. Bulduğunuz kurum çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi ne ölçüde takip etmektedir?	1	2	3	4	5
16. Çalıştığınız konum itibari ile almış olduğunuz ücreti/maaşı nasıl buluyorsunuz?	1	2	3	4	5
17. Kurumunuzda çalışanların duygu ve değerlerine ne ölçüde saygı	1	2	3	4	5

gösterilmektedir?					
18. Farklı bir kurumda siz ile aynı işi yapanlarla ne ölçüde ücret farkı olduğunu düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
19. Kurumunuzun sosyal etkinliklerinden ne ölçüde yararlanabilmektesiniz?	1	2	3	4	5
20. Sendikalı çalışan ile alt işveren çalışanı arasında hakların ne ölçüde eşit verildiğini düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
21. Çalıştığınız kurum ne ölçüde size güven veriyor?	1	2	3	4	5
22. Yaptığınız işten ne derece memnunsunuz?	1	2	3	4	5
23. Kurumunuzda işiniz için gerekli olan belge ve bilgiler, diğer birimler veya çalışanlar tarafından ne ölçüde hızlı ve doğru bir şekilde sağlanmaktadır?	1	2	3	4	5

KATILIMCIYA İLİŞKİN BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

2. Yaşınız?

18-30 arası 31-40 arası 41-50 arası 51 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz?

İlkokul/Ortaokul Lise/Meslek lisesi Ön lisans/Lisans Yüksek lisans/Doktora

4. Unvanınız?

Müdür/M. Yardımcısı Amir/Komiser/Şef Şirket işçisi/Memur
 Kadrolu işçi Diğerleri

5. Sendikalı mısınız?

Evet Hayır

6. Belediyedeki mevcut konumunuz?

Alt işveren personeli Asıl işveren personeli

7. Kaç yıldır kurumunuzda çalışmaktasınız?

Bir yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Iğdır'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Yalova'da tamamladı. 2005 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü kazanıp 2009 yılında mezun oldu. 2011 yılında Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalının, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Programında yüksek lisansına devam etmektedir.