

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI**  
**YÖNETİMİ VE LİYAKAT İLKESİ: EGE**  
**ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MURAT TUNÇER**

**İZMİR - 2017**

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI**  
**YÖNETİMİ VE LİYAKAT İLKESİ: EGE**  
**ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MURAT TUNÇER**

**DANIŞMAN: Yrd.Doç.Dr. Zehra Nuray NİŞANCI**

**İZMİR – 2017**

## YEMİN BELGESİ


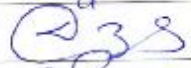


Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.04.2017

Murat TUNÇER



## TEZ SINAV TUTANAĞI

T.C.		
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ		
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ		
TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU		
GÖNDEREN	: İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığı	
GÖNDERİLEN	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Murat TUNÇER ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.		
Tarih: 05.04.2017	İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı	
Sayı :		
<b>SINAV TUTANAĞI</b>		
Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Teknisyenleri / Teknikerleri Örneği" başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 05.04.2017 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.		
<input checked="" type="checkbox"/> KABUL		
Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:		
i) Bilime yenilik getirmiştir	<input type="checkbox"/>	
ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir	<input type="checkbox"/>	
iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır	<input type="checkbox"/>	
iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)	<input checked="" type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> RED		
<input type="checkbox"/> DÜZELTME *		
Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Zehra Nuray NIŞANCI	
Üye	Doç. Dr. Burcu GÜLER	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Murat ESEN	
Üye		
Üye		
Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).		
* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öğrenciye düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenebilir. Düzeltmeler için Ek sine her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.		

Dok.No: FR/69/24

İlk Yayın Tarihi: 10.05.2016

Rev.No/Tarihi: 00/1/...

Tez başlığımız "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Teknisyenleri / Teknikerleri Örneği" şeklinde değerlendirilmesine uygun bulunmuştur.  
Z.N. Nişancı Zehra Nişancı Murat Eren Burcu Güler

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

#### Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi:

#### Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği

Murat TUNÇER

#### İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

#### Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### İşletme Anabilim Dalı

İşletmeler birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, işin gereklerini yerine getirebilecek, nitelikli, iyi yetişmiş, donanımlı personel istihdam etmek istemektedir. Örgütlerde istihdam edilen personelin, örgütsel verimliliği, kârlılığı ve kaliteyi etkileme potansiyeline sahip olması, onları işletmeler için vazgeçilmez bir kaynak haline getirmiştir. İşletmelerin uyguladıkları çeşitli stratejiler yanında asıl önemli olan gücün, etkin işleyen stratejik insan kaynağı yönetimi olduğunun farkına varılmıştır. İşletmeler, kurumlar ve örgütler açısından, istihdam edilecek insan kaynağının seçilmesi, en uygun işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, daha donanımlı hale getirilmesi, terfi ettirilmesi gibi işlevlerin yerine getirilmesinde liyakat ilkesine uyulması hem bireysel, hem de örgütsel performans açısından oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan sağlık teknisyenleri/teknikerlerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi ile ilgili görüşleriyle, kurum için personel bulma, seçme, atama ve yükseltme işlemlerinin liyakat ilkesine göre yapılıp yapılmadığını açıklığa kavuşturmak için.

Çalışmanın teorik bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi, ilkeleri, liyakat sistemi, kayırmacılık gibi kavramlar açıklanmıştır. Araştırma bölümünde ise Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi hastanesinde çalışan, farklı demografik özelliklere sahip 490 sağlık teknisyeni/teknikerine anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre araştırmaya katılan bireylerin, kurum içinde personel temin etme, personel atama ve yükseltmede liyakat ilkelerine tam olarak uyulmadığı algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, Liyakat İlkesi, Kayırmacılık, Sağlık Teknisyenleri/Teknikerleri.

## **ABSTRACT**

**M.A.Thesis**

**Strategic Human Resources Management and Competency Principles:**

**Ege University Medical Faculty Sample**

**Murat TUNÇER**

**Izmir Kâtip Celebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department Of Business Administration**

Businesses want to employ qualified, well trained, equipped personnel who can fulfill their business needs in order to provide competitive advantage to each other. The fact that the personnel employed in organizations have the potential to influence organizational productivity, profitability and quality has made them an indispensable resource for businesses. In addition to this effective strategic human resource management was recognized as the most significant strategy, as well as the other strategies which companies applied before. In terms of enterprises and institutions, compliance with the principle of merit in the functions such as selection of the human resource to be employed, placement of the most suitable job, training, upgrading is important both in terms of individual and organizational performance.

The aim of this research is to clarify whether the staffing, selection, appointment and upgrading of the institution are performed according to the principle of merit, with the opinions of health technicians working at Ege University Medical School regarding strategic human resources management and merit principle.

In the theoretical, concepts such as strategic human resources management, principles, merit system, nepotism were explained. In the research section, a questionnaire was applied to 490 health technicians with different demographic characteristics working in Ege University Medical Faculty Hospital. According to the results of the research, it was determined that those who participated in the research had the perception that the merit principles were not followed in terms of provision of staff, assignment and promotion.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Strategic Human Resources Management Principles, Merit Principles, Nepotism, Health Technicians

## İÇİNDEKİLER

YEMİN BELGESİ .....	iii
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
ÖNSÖZ .....	xiv
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	3
1.1. İNSAN KAYNAKLARININ TARİHÇESİ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	4
1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	11
1.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI.....	13
1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ....	15
1.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI .....	16
1.5.1 İşgören Planlaması.....	17
1.5.2 İş Analizi.....	17
1.5.3 İşe Uygun Personeli Bulma ve Seçme.....	18
1.5.4 İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon).....	18
1.5.5 İşgören Eğitimi .....	19
1.5.6 Kariyer İmkânları ve Yönetimi.....	20
1.5.7 Performansın Değerlendirilmesi.....	20

1.5.8 Ücretlendirme ve Ücret Stratejisi .....	21
1.5.9 İş Değerlemesi .....	21
1.5.10 Disiplin ve Ceza Stratejileri .....	22
1.5.11 İş Sağlığı ve Güvenliği .....	23
1.5.12 Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi .....	23
1.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ .....	24
1.6.1 Liyakat ve Yeterlilik İlkesi .....	24
1.6.2 Verimlilik İlkesi .....	25
1.6.3 İnsana Değer Verme ve Saygı İlkesi.....	25
1.6.4 Eşitlik ve Hakkaniyet İlkesi .....	26
1.6.5 Yansızlık ve Tarafsızlık İlkesi .....	26
1.6.6 Güvence İlkesi .....	27
1.6.7 Açıklık İlkesi.....	27
1.6.8 Gizlilik İlkesi .....	27
1.6.9 Katılımcılık İlkesi .....	28
1.6.10 Kariyer İlkesi .....	28
1.7. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞGÜCÜ YAPISINDA YAŞANAN DEĞİŞİKLİLER.....	29
1.7.1 İşgücünün Yapısal Değişimi ve Yeni Bir Çalışan Sınıfı .....	29
1.7.2 İnsan Kaynağının Sınıflanması .....	31
İKİNCİ BÖLÜM.....	37
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİYAKAT İLKESİ VE KAYIRMACILIK .....	37
2.1. LİYAKAT KAVRAMI VE TANIMI .....	37
2.2. LİYAKAT KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	38
2.3. LİYAKAT SİSTEMİ.....	42



2.3.1 Eşitlik İlkesi .....	42
2.3.2 Yarışma İlkesi .....	43
2.3.3 Kariyer İlkesi .....	43
2.3.4 Adil ve Yeterli Ücret İlkesi.....	44
2.3.5 Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi.....	44
2.4. KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE LİYAKAT İLKESİ .....	45
2.4.1 Daraltılmış Çerçeve de Liyakat İlkesi .....	45
2.3.1.1 Sınava İlişkin İlkeler .....	46
2.3.1.2 Sınav Sonucuna İlişkin İlkeler .....	46
2.4.2 Genişletilmiş Çerçeve de Liyakat İlkesi .....	47
2.5. LİYAKAT SİSTEMİNİN UYGULAMASINDAKİ TEMEL AKSAKLIK: KAYIRMACILIK .....	48
2.5.1 Doğrudan Yapılan Kayırmacılık.....	50
2.5.2 Dolaylı Yapılan Kayırmacılık.....	53
2.5.3 Kayırmacılığın Sonuçları .....	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	56
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE LİYAKAT İLKESİ: EGE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ.....	56
3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	56
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	56
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	56
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	57
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	58
3.6. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	58
3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	59
3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	59

3.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	60
3.9.1 Demografik Bilgiler .....	60
3.9.2 İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Veriler .....	70
3.9.3 Liyakat İlkelerine İlişkin Veriler .....	76
3.10. HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI .....	81
SONUÇLAR VE TARTIŞMA BÖLÜMÜ .....	95
KAYNAKLAR .....	100
EK .....	107

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması .....	5
Tablo 2: Kuşakların Karakteristik Özellikleri, Teknolojiye Bakış Açıkları ve Beklentileri .....	34
Tablo 3: İş Yaşamındaki Kuşakların Karşılaştırılması .....	35
Tablo 4: Cinsiyetlere Göre Dağılım Tablosu .....	60
Tablo 5: Yaş Gruplarına Göre Dağılım Tablosu .....	61
Tablo 6: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu .....	62
Tablo 7: Çalıştığı Kadro Durumlarına Göre Dağılım Tablosu .....	63
Tablo 8: Branşlarına Göre Dağılım Tablosu .....	64
Tablo 9: Yaptığı Fiili Görevlere Göre Dağılım Tablosu .....	65
Tablo 10: Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu .....	66
Tablo 11: Kaç Defa Yer Değişikliği Yaptığına Göre Dağılım Tablosu .....	67
Tablo 12: Çalışma Nedenlerine Göre Dağılım Tablosu .....	68
Tablo 13: İK Faaliyetlerin Kim Tarafından Yürütüldüğünün Dağılım Tablosu .....	69
Tablo 14: İnsan Kaynakları Bölümü Ortalama ve Sapma İstatistikleri Tablosu .....	70
Tablo 15: Anketin İnsan Kaynakları Bölümü Sorularının Dağılım Tablosu .....	71
Tablo 16: Anketin Liyakat İlkeleri Bölümü Ortalama ve Sapma İstatistikleri Tablosu	76
Tablo 17: Anketin Liyakat İlkeleri Bölümü Soruları Dağılım Tablosu .....	77
Tablo 18: Araştırma Hipotezleri .....	81
Tablo 19: H1 Hipotezi T-testi Tablosu .....	82
Tablo 20: Yaş ve Liyakat Algısı Çapraz Tablosu .....	82
Tablo 21: Eğitim ve Liyakat Algısı Çapraz Tablosu .....	83
Tablo 22: Çalışma Süresi ve Liyakat Algısı Çapraz Tablosu .....	84
Tablo 23: H2 Hipotezi T-testi Tablosu .....	84
Tablo 24: Öğrenim ve Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin rolü Çapraz Tablosu .....	85
Tablo 25: Çalışma Kadrosu ve Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin rolü Çapraz Tablosu .....	86
Tablo 26: H3 Hipotezi T-testi Tablosu .....	86
Tablo 27: Yaş ve Görevde Yükselmeye Üst Yönetimle İlişkilerin Rolü Çapraz Tablosu .....	87

Tablo 28: Çalışma Kadrosu ve Görevde Yükselmeye Üst Yönetimle İlişkilerin Rolü Çapraz Tablosu.....	88
Tablo 29: Çalışma Süresi ve Görevde Yükselmeye Üst Yönetimle İlişkilerin Rolü Çapraz Tablosu.....	89
Tablo 30: H4 Hipotezi T-testi Tablosu .....	89
Tablo 31: Yaş ile Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenlerin Çapraz Tablosu .....	90
Tablo 32: Öğrenim durumu ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama Ve Seçme Sürecini Yürütenler .....	91
Tablo 33: Çalışılan Kadro ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama Ve Seçme Sürecini Yürütenler .....	91
Tablo 34: Fiili Görev ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama Ve Seçme Sürecini Yürütenler .....	92
Tablo 35: Çalışma Süresi ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenler .....	93
Tablo 36: Yer Değişikliği ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenler .....	93
Tablo 37: Çalışma Sebebi ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenler .....	94

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Kamusal Alanda Yükselmenin Yolları .....	54
Şekil 2: Cinsiyetlere Göre Pay Grafiği.....	60
Şekil 3: Yaş Aralıklarına Göre Pay Grafiği .....	61
Şekil 4: Eğitim Durumlarına Göre Pay Grafiği.....	62
Şekil 5: Kadro Durumlarına Göre Pay Grafiği .....	63
Şekil 6: Branşlara Göre Pay Grafiği.....	64
Şekil 7: Yaptığı Fiili Göreve Göre Pay Grafiği .....	65
Şekil 8: Çalışma Süresine Göre Pay Grafiği .....	66
Şekil 9: Yaptığı Yer Değişikliğine Göre Pay Grafiği .....	67
Şekil 10: Kurumdaki Çalışma Nedenine Göre Pay Grafiği .....	68
Şekil 11: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Yürütücüsüne Göre Pay Grafiği.....	69

## ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada profesyonel yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerin birçoğunda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi ve değeri gitgide artmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarındaki bürokratik yapı içerisinde ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi hak ettiği değeri ve önemi henüz kazanamamıştır. Bilinmesi gereken, iyi yönetilen insan kaynağının, kurumların hedeflediği misyon ve vizyona ulaşmalarında büyük katkılar sağlayacağıdır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin temel ilkelerinden biri olan liyakat, işletmede işin gereklerini her anlamda karşılayan işgörene işin teslim edilmesidir. Liyakat, iş için en uygun olanın işe alınmasından, performansın sağlanmasına ve terfi sisteminin etkin bir biçimde uygulanmasına kadar, çalışan ve iş ile ilgili geniş bir alanı kapsamaktadır. Liyakata dair söylenecekler ne şimdi ne de gelecekte bitecektir. Kamu kurumlarında “kendi adamı, yandaşı”; özel sektörde “akraba, eş, dost” engeli aşılabilirse muhtemelen ileride, kendinden daha çok bahsettirmeyi başarabilecek bir kavram olacaktır.

Bu çalışmada hoşgörü ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Zehra Nuray NİŞANCI'ya, tezimin yazım sürecinde ve anket uygulamaları sırasında sonsuz desteğini esirgemeyen Sayın Hatice AKLIK'a, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi bünyesinde çalışan tüm Sağlık Teknisyenleri/ Teknikerlerine ve sevgili aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

Murat TUNÇER



## GİRİŞ

Günümüz toplumlarında rekabet etme ve bunda başarılı olma, rakiplere karşı güçlü olmayı gerektirmektedir. Geçmişte işletmeleri güçlü kılan kaynak, para ve sermaye iken, günümüzde bu gücün yerini farklı kaynaklar almaya başlamıştır. Örgütsel amaçlara ulaşmada en önemli güç olarak değerlendirilen ve örgütsel verimliliği, kârlılığı ve kaliteyi etkileme potansiyeline sahip olan insan, günümüzde işletmelerin temel girdisi ve kaynağı olarak kabul edilmekte ve stratejik insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Stratejik İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamada ihtiyaç duyulan işgörenin bulunması, işe alınması, eğitilmesi, işinde ilerlemesinin sağlanması vb. konularla ilgili olarak stratejiler oluşturma, planlar yapma ve uygulama faaliyetlerini içeren bir bütün olarak ele alınabilir. Bu kapsamda hem çalışanın hem de işletmenin kalitesini arttıran bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Günümüzde çalışanın güçlendirilmesini de önemseyen stratejik insan kaynakları yönetimi ile işgören için yapılan her türlü harcamanın, gider olmaktan çıktığı ve yatırım olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Liyakat kelimesi, layık olmak kelimesinden gelmektedir. Layık kelimesi ise özü, nitelikleri, tutum, hareket ve davranışlarıyla o şeyi elde etmek için hak kazanmış, uygun olan anlamında kullanılmaktadır. İşletmeler açısından üstlendiği anlama bakılacak olursa, bir örgüt içerisinde işlerin, işin gereklerini yerine getirebilecek bireylere teslim edilmesidir.

Bu araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesine odaklanılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ayrıntılı bir biçimde ele alınmış; ikinci bölümde, liyakat ilkesi ve bu ilkenin uygulanmasında en temel aksaklık olarak ifade edilen kayırmacılığa yer verilmiştir. Üçüncü bölüm, Sağlık teknisyenleri ve teknikerlerine uygulanan anket analizlerini ve bulgularını içermektedir.

Bu araştırmaya konu olan personel, sağlık teknisyenleri ve teknikerleridir. Sağlık teknisyeni unvanı alan personel, ortaöğretim dengi mesleki liselerden mezun olmuş kişilerdir. Sağlık teknikeri ise lise ve-veya mesleki lise mezunu olup üzerine mesleki konularda ön lisans ve-veya lisans eğitimi almış personellerdir. Araştırma için bu personel grubunun seçilme sebebi, hastane ortamında genel sağlık hizmeti sunan diğer meslek gruplarına karşılık, laboratuvar, röntgen, anestezi, acil tıp, odyometri gibi alanlarda iş tanımlarında belirtilen görevleri yaparak daha ziyade tanı hizmetlerinin verilmesinde etkin rol oynayan grup olmalarıdır. Bu grup, idari ve özlük hakları yönünden direk olarak kuruma bağlıdır. Çoğu teknik ve diğer sağlık personeline kıyasla (hemşirelik, hastabakıcılık gibi) mesleki eğitim anlamında daha özel bir eğitim almışlardır. Ayrıca, farklı branş ve pozisyonlarda istihdam edildikleri için bu çalışma kapsamında çok yönlü veri alabilmek mümkün olmuştur.

Bu araştırma, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat ilkesi ile ilgili olarak araştırma yapılan kurumun politikaları, uygulamaları, sağlık teknisyenleri/teknikerlerinin konu ile ilgili görüşleri ve yorumları aracılığıyla konunun önemine dikkat çekmek üzere yapılmıştır. Araştırmada, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin odaklandığı insan kaynağının seçilmesi, en uygun işe yerleştirilmesi, eğitilmesi ve daha donanımlı hale getirilmesi, terfi ettirilmesi gibi konularda liyakat ilkesinin rolü değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüş, öneri ve değerlendirmeleri ışığında, mevcut durum ve konuya ilişkin öneriler ortaya konmaya çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmeler, mal ya da hizmet üretmek amacıyla kurulan yapılar/örgütlerdir. Üretimi gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları bir takım temel faktörler vardır ki, bunlara üretim faktörleri denmektedir. Bir işletmenin organize edilebilmesi için dört çeşit kaynağı birleştirmek gerekmektedir. Bazıları bu kaynakları farklı şekilde ele almakta ve bir ekonomik sistemin başarılı işleyebilmesi için, “doğal kaynaklar/malzeme, sermaye, insan kaynakları/emek ve girişimci/girişim ruhu” olmak şeklinde belirli girdilere ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler (Boone ve Kurtz, 1988, s.10; Budak ve Budak, 2004, s. 15). Bu faktörlere, “teknoloji” unsurunu ekleyenler (Alpugan ve Diğerleri., 1997, s. 6) ve bu girdileri 5M olarak ele alanlar da vardır. 5M’nin, Man (İnsan), Machine (Makine), Money (Kapital), Material (Malzeme), Management (Yönetim) olduğu ifade edilmektedir. Buradaki insan faktörü diğer tüm girdilerden daha önemli, daha farklı ve daha değerlidir. İnsan yeri doldurulamaz bir kaynaktır. Çünkü diğer tüm kaynaklar insan tarafından planlanır, organize edilir, yönetilir ve çalıştırılır. İnsan kaynağı tüm faaliyetlere hükmettiği için işletmelerden çıkarılamaz ve vazgeçilemez (Sabuncuoğlu, 2013, s. 2). Bu faktörlerin kombinasyonu, bir işletmeden diğerine değişebilmektedir (Boone ve Kurtz, 1988, s. 10). Üretimin temel öğeleri olarak sayılan bu unsurların en tepesinde insan yer almaktadır.

İşletmenin başarıya ulaşabilmesi ve hedeflediklerini tutturabilmesi için tüm bu kaynakların etkin, verimli, doğru kullanılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Emek (işgücü) olarak nitelendirilen insan kaynakları diğer tüm kaynak ve girdileri yönetmekle mükelleftir. Bu nedenle tüm faktörlerden daha farklı bir konumda öne çıkan faktörün insan kaynakları olduğunu söylemek mümkündür.

İnsan; duyguları, düşünceleri, görüşleri, kabiliyetleri gibi pek çok özellikle birbirinden farklılık gösterebilen, yegâne varlıktır. Girişimci açısından bir işletmenin

kurulabilmesi için ne kadar sermaye gerektiği, doğal kaynakların ne olduğu, nasıl bir teknoloji kullanılabileceği aşağı yukarı bellidir. Üretime dair her türlü girdi ve uygulama taklit edilebilir. Fakat birbirinden farklılık gösteren insan ögesi ve insan kaynakları yönetimi asla taklit edilemez. Taklit edilmeye çalışılırsa da aynı sonuçları almak mümkün olamamaktadır.

Birbirinden farklı özelliklere sahip insan faktörüne sadece emek veren ve işgören gözüyle bakmak büyük bir yanılğı olacaktır. Zira insan ödüllendirilmek, saygı görmek, takdir edilmek, kıymet verildiğini hissetmek gibi kendini motive edecek ve onurunu okşayacak hasletlere sahiptir.

Stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlayabilmek için öncelikli olarak insanı tanımak ve ardından insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi hakkında bilgi vermek gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları fonksiyonları hem birbirlerinden hem de işletme stratejisinden bağımsızdır. Gün geçtikçe her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da “stratejik yönetim” kavramı öne çıkmış ve stratejik insan kaynakları yönetimi halini almıştır (Wright ve McMahan, 1992, s. 299).

### **1.1. İNSAN KAYNAKLARININ TARİHÇESİ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ**

Her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetimi de zaman içerisinde gerçekleşen gelişmelere ayak uydurarak değişikliğe uğramıştır. Önceleri personel yönetimi ya da özlük işleri olarak adlandırılan işletmenin temel işlevi olan bu birim 1980’li yılları müteakip insan kaynakları yönetimi olarak değişmiştir. İnsan kaynakları, önceleri personel yönetiminin bir uzantısı olarak değerlendirilmiş ancak yaptığı uygulamalarla farklılığını ortaya koymuştur. Personel yönetiminde işletme çıkarları ön planda iken, insan kaynakları ile işgörenler sanki birer iç müşteri gibi görülerek memnuniyetlerinin de ön planda tutulmasının amaçlandığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 7).

Personel yönetimi kavramı bilimsel manada Endüstri (sanayi) devrimine paralel olarak ortaya çıkmıştır. Endüstri (sanayi) devrimi İngiltere’de başlamış oradan da Avrupa ülkeleri ve Amerika’ya yayılmıştır. Bu olay, “modern zamanların” başlangıcı olmuştur. Evlerde veya küçük dağınık işletmeler şeklinde olan üretimler büyük fabrikalara kaymaya; hem iş gücüne hem de fabrikalarda

işgören ihtiyacı hızla artmaya başlamıştır. Çalışma koşullarının fiziki şartlarının çok ağır olması, çalışma saatlerinin uzun olması, yorgunluk, iş kazaları ve meslek hastalıklarını beraberinde getirmiştir. Fabrika işçileri bu koşulları başka iş bulamamak, gelir kaybı gibi nedenlerle mecburen kabul etmişlerdir. Bu zaman diliminde 1890 yılında NCR Corporation'ın sendikalı işçilerin şikâyetlerine cevap vermek, ücret politikaları ve çalışma koşullarını düzenlemek maksadıyla personel bölümü kurulmuştur (Küçük ve Güzeler, 2009, s. 144).

I. Dünya Savaşı ve arkasından 1929'da patlak veren büyük buhranla birlikte artan işsizlik, personel yönetiminde psikolojinin önemini daha da artırmıştır. Böylece, işçilerin sadece paraya değil sosyal ve psikolojik desteklere de ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı ve sonrasında işçiler için yeni haklar da verilmeye başlanmıştır. İşçi sınıfını daha da motive edecek giyim, hediye çekleri, tatil, yol parası gibi ek haklar da tanınmıştır. Arkasından yavaş yavaş da olsa hayatın içine karışmaya başlayan bilgisayar teknolojileri nitelikli işgöreni ön planda ve el üstünde tutmayı bir ihtiyaç haline sokmuştur. Bu özellikleri taşıyan işgörenler diğer çalışanlardan fazladan haklara ve ücrete sahip olmuşlardır. 1980'li yıllarda gelişmek ve büyümek isteyen işletmeler Personel Yönetimine önem vererek bu bölüme daha da geniş yer vermişlerdir. 1990'lı yıllarda "Personel Yönetimi" yerini "İnsan Kaynakları Yönetimi"ne bırakmış; kurumsal iletişim, toplam kalite yönetimi gibi modern yaklaşımlarla işgörenlerine daha fazla değer vermeye başlamışlardır.

**Tablo 1: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması**

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

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2013, s. 11

Yukardaki tabloda Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi kıyaslaması verilmiştir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 11).

Tablodan da anlaşılacağı üzere personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişle beraber iş odaklı yaklaşımdan insan odaklı yaklaşıma, operasyonel faaliyetlerden danışmanlık hizmetine, kayıt sisteminden kaynak anlayışına, statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçildiği görülmüştür. İnsanın bir maliyet unsuru ve sadece çalışan olarak değil de işletme için en önemli girdi ve iş yönlendiren unsur olduğu ifade edilmiştir.

Birçok otorite bilinen kavramların önüne “stratejik”, sonuna da “yönetim” kavramlarının eklenmesi ile ortaya çıkan yepyeni bir kavramın işletmelere rekabet ve kriz ortamında avantajlar sağlayacağını ileri sürmektedir (Akıncı, 2011, s. 30). Bu görüşten hareketle, insan kaynaklarının yönetiminin stratejik gerekliliğinin farkına varılmış ve “stratejik insan kaynakları yönetimi” şeklinde revize edilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi her geçen gün kendini geliştirmekte, yeni fonksiyonlar ve yeni işlevler kazanmaktadır.

Geleneksel anlayıştan modern anlamda stratejik insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte bireysellik yerine örgütsel performans esas olmuştur. Kişiler problemleri tek başına çözmek yerine bu işi meslek olarak yapan kişi ya da birime sevk etmeye başlamışlardır (Becker ve Huselid, 2006, s. 898-925). Bu sebeplerle birtakım stratejiler geliştirilmesi de kaçınılmaz olmuştur.

Bu stratejiler işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimine dair uyguladığı kuralları, amaçlarını ve bunların iş hayatına nasıl entegre edilmesi gerektiğinin eksenini belirler. İşletmedeki iş ve işgören ihtiyaçlarının tespit edilerek bunların karşılıklı olarak giderilmesini amaçlar. Stratejiler aslında birer amaçtır. Stratejik insan kaynakları yönetimi stratejileri evrensel ve yazılı kuralları olmayan çıkış yollarıdır. Her işletmenin ihtiyaç ve gereksinimlerine göre farklılık arz edebilirler.

Geliştirilmesi düşünülen stratejik insan kaynakları yönetimi stratejilerinin etkili olabilmesi için birtakım kriterleri de karşılamalıdır. Öncelikle işin gereklerine uygun olmalıdır. Detaylı bir çalışma yapılarak, problem tespiti yapılmalı, bu tespitler birbirini destekler tarzda olmalı ve tüm çalışanların ihtiyacını karşılayacak nitelikler taşınmalıdır.

Örneğin ayın elemanını seçip görünür bir yerde sergilemek basit ama etkili bir stratejidir. Ya da ödüllendirme sistemini hayata geçirerek diğer işgörenlerin etkili ve verimli çalışmasını teşvik etmek de aynı şekilde motivasyonu arttıran stratejik bir

adım olabilir. Bu stratejilerin hayata geçirilmesinde çalışanların konumları ve ihtiyaçlarına göre davranılması da önemlidir. Daha üst pozisyonlarda çalışanların resimlerini ayın elemanı olarak asmak veya hediye çeki gibi aynı ödüllendirme araçları kullanmak doğru olmayacağı gibi, daha düşük kademedeki birine plaket vermek doğru olmayacak hatta tepkiye bile neden olabilecektir.

Stratejik insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte stratejik uyum kavramı da önem kazanmıştır (Baird ve Meshoulam, 1988, s. 116). Stratejik uyum kavramı içsel (yatay) ve dışsal (dikey) uyum olarak iki kategoride incelenmiştir.

İçsel (yatay) uyum insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile olan uyumlarına bakarken, dışsal (dikey) uyum ise stratejik insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasındaki uyuma bakmaktadır (Boxall ve Purcell, 2000, s. 187 ; Ericksen ve Dyer, 2005, s. 907 ; Bayat, 2008, s. 74).

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu irdelenirken dört ana yaklaşımda değerlendirilmektedir. Bunlar evrenselci yaklaşım, durumsalci yaklaşım, biçimlendirme yaklaşımı ve bağlamsal yaklaşım şeklindedir (Bayat, 2008, s. 75-79).

Bu yaklaşımların amacı işletme performansı arttırmak ve en iyi insan kaynakları uygulamaları ile yüksek performanslı çalışanlar kazanmaktır. Bunun yolu da yüksek performans yönetimi, yüksek bağlılık yönetimi ve yüksek katılım yönetiminden geçmektedir.

Yüksek performans yönetimi ile örgütün performansını en üst düzeye çıkaran ve genellenebilen stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tanımlanması ve yüksek performansa dayalı çalışma sistemlerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır (Martin-Alcazar ve Diğerleri, 2005, s. 634).

Performans kelimesi Fransızca kökenli bir kelime olup Türk Dil Kurumuna göre “başarım” olarak tanımlanmıştır. Başarım ise “elde edilen bir başarı” şeklinde açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2017). Performans başarım, göreve uygunluk ya da yeterlilik demek değildir. Performans bilinenin aksine verilen görevlerin yapılması, yerine getirilmesi ile alakalıdır. Yerine getirilmeyen ve yapılmayan görevlerde performansı ölçmek mümkün olmayacaktır.

Bu bağlamda performans “amacın gerçekleştirilme derecesi ve işgörenin

görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu” şeklinde tanımlanmaktadır (Nişancı ve Diğerleri 2016, s. 293). Ayrıca performans, stratejik bir konu olarak ele alınmalı ve yönetilmelidir (Özmutaf, 2007, s. 43).

İşletmeler yüksek performans elde etmek ve işe uygun işgören seçmek için eleme teknikleri geliştirirler. Ayrıca hizmet içi eğitim, yapılan teşvikler, prim ya da ücretlendirme gibi faaliyetler yüksek performans elde etmeye dayalı stratejilerdir. Eşdeğer görevlerde bulunanların gerçekleştirdikleri görevlere bakılarak performanslarının ölçülmesi ve karşılaştırılması neticesinde ödül ya da yaptırımlarda bulunulması şeklinde gerçekleşir.

Yüksek bağlılık yönetimi örgütsel bağlılığın tesis edilmesi ile mümkündür. “Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır” (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 38). Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak kategorize edilen bu anlayışın temelinde işgörenin çalıştığı işletmeye karşı gösterdiği sadakat vardır. Bu aynı zamanda duygusal ve psikolojik bir yaklaşımdır. Buradaki amaç işletmenin, işgörenin sorumlulukları artırıp, eğer işgören işten ayrılırsa büyük karmaşalar yaşanacağı yönünde hissetmesini sağlamaktır. Böylece işgören sadakati sayesinde sürekli o işletmede kalması gerektiğini hissedecektir. Bu sayede işgörenin bir başkası ya da kurallarca kontrol edilmesi yerine, otokontrol mekanizması kendi kendini kontrol etmesinin sağlanmaktadır.

Yüksek katılım yönetimi ise yüksek bağlılık yönetimi çerçevesinde değerlendirilebilecek bir olgudur. İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım amaçlanmaktadır (Bayram, 2006, s. 129). İşletmenin tüm işgörenlerinin yönetsel faaliyetlere aktif olarak katılabildikleri bir sistem arzu edilir. Bunlar yapılırken sorunların daha kolay çözümlenebildiği merkezi yönetim yerine yerinden yönetimin benimsenmelidir. İşletmenin birimleri arasında yapılan yetki ve sorumluluk devri yapılarak işletmenin dağıtılması planlanan kazançları paylaşılmalıdır. İşletmedeki bilgilerin tüm işgörenlerle paylaşılması ve geribildirim mekanizmasının etkin çalışmasının sağlanmalıdır.

Tarihsel gelişim sürecinde personel yönetiminden insan kaynaklarına, insan kaynaklarından stratejik insan kaynakları yönetimine bir geçiş yaşanmıştır. Bu

değişikliğin sadece isim değişikliğinden ibaret olmaması, zihniyette ve uygulamada da farklı olması gerekmektedir. Zira gerek özel sektörde, gerekse kamu sektöründe karşılaşılan sorunlar karşısında, ilk vazgeçilip çeşitli metotlarla gözden çıkartılanların “çalışanlar” olması insan kaynakları yönetiminde değişenin sadece tabelalar olduğu görüşünü desteklemektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 8).

Son zamanlarda stratejik insan kaynakları yönetiminin yerine “İnsan Kıymetleri” yaklaşımın getirilebileceği, insanın bir kaynak değil bir değer olduğu tartışılmaktadır ve bu konuda akademik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Belki de ilerleyen yıllarda bu kavram daha da önem kazanacak ve stratejik insan kaynakları yönetiminin yerini alabilecektir.

İnsan, çalışma hayatı içerisinde en büyük, vazgeçilmez ve en önemli girdidir. Her ne kadar modernleşme, makineleşme, bilgisayarlı sistemler gibi gelişmelerle işgücü talebi azalsa da bunları komuta ve idare edecek insan gücüne her zaman ihtiyaç duyulmaya devam edecektir. Yaşanan gelişmelere paralel olarak insanın bilgili, becerikli ve donanımlı olanlarının değeri de katlanarak artmıştır. Beden gücünün yerini akıl gücü almaya başlamış ve insana verilen değer artmıştır.

Şimdilerde ortaya konan ve insanın “kaynak” değil “kıymet” olarak nitelendirildiği politika insan kıymetleri olarak adlandırılmıştır. İnsana bir aile ferdi gibi değer vermek işletmeleri çok daha iyi noktalara taşıyabilecektir. İşletmenin imkânlarından işgörenlerin maksimum yararlanması esasına dayanır. Çalışanlar bütünün bir parçası değil, bütünü oluşturan bir parça olarak değerlendirilir (Akıncı, 2011, s. 28).

İnsan Kaynakları yerine İnsan Kıymetleri demek birliktelik ruhunu ortaya koyar. Sürekli değişim ve gelişim içerisinde bulunan toplumsal yapı insan kaynakları yerine insan kıymetleri yaklaşımını neredeyse zorunlu kılmıştır.

Dünya üzerindeki küresel mahiyetteki krizler insan kaynakları yönetimini profesyonelce yapan şirketleri bile etkilemiştir. Bu nedenle insana verilen önemin ve değerinin en üst seviyelere çıkarılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan Kıymetleri yaklaşımı bu ve buna benzer ihtiyaçların ürünüdür (Akıncı, 2011, s. 29).

Bu bağlamda çalışanların sadece kaynak olarak görülmeden birer kıymet oldukları olgusunun, hem işletmelere hem çalışanlara hissettirilmesi gerekmektedir. Bunun için yapılması gerekenler (Akıncı, 2011, s. 31-32);

- Yönetim ve diğer çalışanların işe alımı ve kariyer planlamasında uygun bir insan kıymetleri politikası oluşturup bunu uygulamak,
- Çalışanları işletmenin sadece zararına değil karına da ortak etmek,
- Çalışanların gelişim ve değişimi sağlayacak olan birer entelektüel sermaye olarak görmek,
- Sürekli değişen ve gelişen iç-dış çevre koşullarına karşı çalışanları eğitmek, değiştirmek ve geliştirmek,
- Çalışanların sadece işi doğru yapan değil doğru işi yapan kişiler olmasını sağlamak,
- Çalışanların işletme için katma değer sağlayacak değerler ve sistemler üretebilmesini teşvik etmek,
- İnsan kıymetleri prensiplerine ait kurallar oluşturmak ve bunun uygulanması için gerekli düzenlemeleri yapmak,
- Çalışanların birer değer ve kıymet olarak görüldüğü örgüt kültürünü ve örgüt iklimini tesis etmek,
- Çalışanlara karşı yapılan ya da ileride yapılma ihtimali olan sistemli psikolojik yıldırmaya dair önlemler almak,
- Çalışanların belli ilke ve kriterler içerisinde birbirleri ile rekabet etmelerini teşvik etmek,
- Çalışanların örgüte ve işletmeye karşı aidiyet duygularını geliştirmek,
- Çalışanlara işletmenin belirlediği performans ölçeklerine uydukları sürece istihdam garantisini vermek,
- Çalışanların emeklerinin karşılığı olan ekonomik değerler yanında, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamak,
- Çalışanların işletmeye karşı hissettiklerini biz diyebilecek şekilde bir örgütsel bağlılık politikası oluşturarak uygulamak, şeklinde sıralanabilir.



## 1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi adından da anlaşılacağı gibi işletmelerin en temel girdisi olan insanın yönetilmesi, planlanması ve değerlendirilmesidir. Bu bağlamda insan;

- İşletmenin temel girdisi ve kaynağıdır. Örgütsel verimliliği, kârlılığı ve kaliteyi etkilerler.
- İnsana, sadece üretim aracı olarak bakılamaz.
- İnsan, değer üreten, eylemlerine anlam katan ve dünyayı bu sahip olduğu anlamlara göre yorumlayan bir varlıktır.
- İnsanın olmadığı yerde diğer girdilerin anlamı yoktur, bütün girdileri kullanarak üretimi gerçekleştirecek olan insandır
- Nitelikli insan gücü olmadan kaliteli mal ve hizmet üretmek olanaklı değildir.
- İnsanı yönetmek kuramsal olarak diğer kaynakları yönetmekten önemli bir farklılık göstermez.
- Fakat uygulamaya geçildiğinde insan diğer kaynaklardan çok farklılık gösterir.

Bu noktadan hareketle bazı tanımlamalar yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi örgüte rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli insan kaynağının bulunması, işe alınması ve ileriye taşınması ile ilgili strateji oluşturma, plan yapma, organize etme, kanalize etme ve denetleme faaliyetlerini yürüten bir bütündür (Yüksel, 2004, s. 9).

Bir başka tanımda, çalışanların bağlı oldukları işletmeye sağladıkları faydayı geliştirerek, işletme içinde ve dışında bir bütün olmalarını amaçlayan stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin bütünlüğünü, belirlenecek hedefler ve uygulamalarında katılımcı olan işgörenleri ve bunlara bağlı olarak işletmenin kalitesini arttıran bir yaklaşımdır (Starkey ve Mckinlay, 1993, s. 8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşması için, işgören alım ve yer değiştirmelerini, geliştirilmesini, eğitimlerini, motive edilmesi ve değerlendirmeleri içine alır (Boone ve Kurtz, 1988, s. 226).

Sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları yapısı ile işletmenin performansının birbiri ile ilişkilerini belirleyen modeldir denilebilir (Becker ve Huselid, 2006, s. 899).

En doğru stratejik insan kaynakları yönetimi tanımını yapabilmek için işletmelerin organizasyon yapısının bilinmesi gerekir.

İşletmeler ister üretici işletme, ister hizmet işletmesi isterse satıcı veya pazarlamacı işletme olsun kesinlikle temel girdi olan insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle eskiden personel bürosu olarak adlandırılan, daha sonra özlük işleri, insan kaynakları departmanı gibi isimler alan ve günümüzde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi şeklinde karşımıza çıkan kurumsal yapı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Çoğu kişiye göre insan kaynakları işletmelerde işe alma işini yapan birim olarak bilinmektedir. Oysa insan kaynakları işe alma görevi yanında insan kaynaklarının yönetilmesi, organize edilmesi, işe ait süreçlerin belirlenmesi ve yönetilmesi gibi roller de üstlenir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli girdisi olan insandan bahsederken bir işletmedeki en üst düzey yöneticiden tutun da en altta ve genel hizmetleri yapan hiçbir vasfı olmayan personelleri de içine alır (Kaynak, 1998, s. 15). Bu çalışanlar işletmelerdeki hangi sınıfa ve hiyerarşik yapıya dahil olursa olsun sadece birer kaynak değil, en değerli zenginlikleridir. İşletmelerdeki insan girdisi en önemli ve yeri doldurulamaz özelliktedir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 2).

İşletmelerdeki stratejik insan kaynakları, işletmenin organizasyonel amaçlara ulaşmasını sağlayan en önemli güçtür (Aykaç, 1999, s. 16). Modern çağ ve toplumları işletmelerinde çok ivmeli bir dönüşüm-değişim mevcuttur. Bu dönüşüm-değişim sürecinde işletmeler, mutlak başarıyı sağlayabilmek için, stratejik insan kaynaklarını çok etkili ve verimli biçimde kullanıp yönetmelidir. (Çalık, 2003, s. 8).

Faaliyet gösterdikleri alanlarda ayakta durabilmek ve başarılı olmak isteyen işletmeler bunun tek yolunun “insan” olduğunu unutmamalıdır. Bir noktadan sonra sadece stratejik insan kaynaklarına önem vermek de yeterli olmayacaktır. Bunun yanında işletmeye ait diğer önemli kaynaklarına da (finansal, fiziksel gibi) önem verilmelidir (Palmer ve Winters, 1993, s. 10).

İşletmelerde işgörenler işletme için birer girdi olmaktan ziyade, planlama, üretim ve hizmet süreçlerinde etkin rol alan öğeler haline almışlardır. Bu vesile ile işgörenin işletme içerisinde üstlendiği görev değişmiş, işgören için yapılan her türlü harcama gider olmaktan çıkarak yatırım haline almıştır (Fındıkçı, 2000, s. 10). Bu noktadan hareketle stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun en önemli işlevlerden biri olmaya başlamıştır.

Önceleri personel yönetimi, sonrasında özlük işleri olarak adlandırılan stratejik insan kaynakları yönetimi daha geniş bir kavramdır. Önceleri işgörene ait izin, istirahat ve disiplin işlerini yürüten personel yönetimi, işgörenlerin nitelik ve ihtiyaçlarının artması ile özlük işlerine dönüşmüş, modern çağın gereklerine uygun olarak da stratejik insan kaynakları yönetimine evrilmiştir. Bunun nedeni işgörenin organizasyona olan katkılarının artması ve iyi yönetilmesinin gerekliliğidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi diğer klasik süreçlerin aksine işgöreni organizasyon içerisinde ve organizasyon dışında bir bütün halinde değerlendirerek sürecin parçası olarak kabul eder.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin sahip olduğu işgörenleri işletmenin hedefleri ve değerleri doğrultusunda kullanmayı hedefler. Öte yandan stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerinin her türlü ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet ettiği bölüme en çok katkıyı sağlamalarına yardımcı olmakla ilgilenir (Palmer ve Winters, 1993, s. 25).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelere rekabet için gereken bilgi, beceri ve tutumlardır. İşgören seçimi, eğitilmesi, geliştirilme, ücretlendirilmesi ve işgören ilişkileri dahil çalışanların yönetimine dair tüm faaliyetleri kapsar (Armstrong, 1992, s. 175 ; Pettigrew, 1991, s. 28).

### **1.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI**

Bir işletmede; işten ayrılma sayısı, devamsızlık oranı, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara ulaşmışsa, çalışan tatmini ve moral motivasyon ile ilgili sorunlar varsa o işletmede stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar var demektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı, işgörenlerden maksimum yararlanmayı sağlayarak, işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmaktır. Aynı zamanda işe dair fiziki şartları düzelterek iş kalitesini arttırıp işgörenlerin bundan maksimum fayda sağlamalarını amacını güder. Özetleyecek olursak stratejik insan kaynakları yönetiminin asıl amacının verimliliği arttırmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak olduğu görülmektedir. Hem işi hem işçiyi düşünen bu sistemle verimlilik her iki durumda da arttırılmış olur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi işgörenlerin işletme içerisindeki verimliliğini arttırmak için çalışırken aynı zamanda işgörenlerin kazanımlarını arttırmak için uğraşır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canman, 2000, s. 64-65 ; Armstrong , 1994, s. 182).

- İşletmenin temel unsuru olan işgörenler vasıtasıyla işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- İşgörenlerin neleri başarabileceğini değerlendirerek onların niteliklerinden nasıl istifade edilebileceğini değerlendirmek,
- İşgörenlerin ve işletmenin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletme için belirlenen amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünleştirilerek buna bağlı bir kültür oluşturmak,
- Eldeki imkanlarla işletmenin ihtiyaçlarını tespit ederek işletmeyi daha üst noktalara taşıyabilecek işgören istihdamı sağlamak,
- İşgörenlerin içsel kapasitelerini ortaya çıkarabilecekleri ortamları sağlamak,
- İşgörenlerin birlikte çalışabilme kabiliyetleri, verimlilik, etkinlik, toplam kalite yönetimi gibi konularda bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- İşgörenlerin tüm bunları gerçekleştirirken sorumluluk almasını sağlamak ve bunu tesis ederek devamlılığını sağlamaktır.

## 1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi için kesin ve net özellikler tayin ederek bunu her işletme için uygulanabilir kılmak oldukça güçtür. Temelinde insan olduğu için, insanı etkin ve verimli olarak kullanmak esastır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulandığı çevrenin, toplumun hatta ülkenin bile sosyal, kültürel, geleneksel, yapısal ve teknolojik özelliklerine göre farklılıklar gösterir (Armstrong, 1992, s. 22). Öte yandan Stratejik insan kaynakları yönetiminin bir takım yazılı olmayan ortak özellikleri de vardır. Bu özellik kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Canman, 2000, s. 65-66 ; Fındıkçı, 2000, s. 18-21 ; Armstrong, 1992, s. 22).

- Stratejik insan kaynakları yönetimi bu işin profesyonelleri ve üst yöneticiler tarafından yürütülür.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminde asli sorumluluk yöneticilere aittir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi işgörenlerin kişisel gelişimine de katkıda bulunur.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi kültürel ve manevi değerlere katkı sağlar.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi yeni işe alım ve kurum içi yer değiştirmelerde yaklaşımlar belirler.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmeyi belirlediği hedeflere ulaştırmayı sağlar.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi işgörenlerin içsel ve dışsal ilişkilerini de düzenler.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi birlikte hareket etme ve takım çalışmasını ön planda tutar.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi etkin ve kabul edilebilir bir ödüllendirme sistemi buna bağlı çalışan bir performans sistemi ortaya koyar.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi temel girdi olan insan cevherini işleyerek bireysellikten örgütlendirmeye hatta toplumsallaştırmaya doğru güçlü bir değişim sağlar.

## 1.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Stratejik insan kaynakları yönetiminin aşamaları birbirini izler niteliktedir ve hepsi bütünü bir parçası halindedir. Önceden personel bürosu olarak adlandırılan, daha sonra özlük işleri gibi isimler alan kurumsal yapı içerisindeki departmanlar, işletmelere personel temin etme, seçme, kategorize etme, tayin, sicil tutma ve düzenleme, görevde yükseltme gibi konularda faaliyet göstermekte idi.

İnsan Kaynakları Yönetiminde, yukardaki işlevlere ek olarak planlama, iç ve dış çevre ilişkileri, işletme politikaları, işletme-işgören ilişkileri, yeni ortaya çıkan gelişmeler karşısında takınılacak tutum gibi daha ileri konularda faaliyetler ve görevler de üstlenilmektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde ise personelin temini, iş ve işgören analizi yapılarak gerçekleştirilir. Bu kapsamda doğru işe doğru eleman politikasıyla işe yerleştirilen işgörenin işe alıştırılması, kendini geliştirmesi için verilecek eğitim-öğretim faaliyetleri, hak ve özgürlüklerin işgörene öğretilmesi faaliyetleri de gerçekleştirilir. Bu faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yüksel, 2004, s. 27 ; Fındıkçı, 2000, s. 15-21);

- İşgören planlaması,
- İş analizi,
- İşe uygun personeli bulma ve seçme,
- İşe alıştırma eğitimi (oryantasyon),
- İşgören eğitimi,
- Kariyer imkânları ve yönetimi,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Ücretlendirme ve ücret stratejisi,
- İş değerlemesi,
- Disiplin ve ceza stratejileri,
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Stratejik insan kaynakları bilgi sistemi.

### 1.5.1 İşgören Planlaması

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin ilk aşaması işletmenin mevcut durumuna ve gelecekteki arzu edip planladığı hedeflere göre ihtiyaç duyduğu işgörenin planlanması aşamasıdır. Yapılan planların etkin ve verimli olabilmesi için uzun dönemli olması ve iyi bir planlamanın ürünü olması şarttır.

İşletme için ihtiyaç duyulan işgören planlaması, stratejik insan kaynakları planlaması ile mümkündür. Yapılan planlamanın eldeki insan kaynağı ve potansiyeli ile uygun olması gerekir. Gerek duyulursa başka kaynaklardan, belirlenen niteliklere sahip yeni işgören istihdam etme yoluna gidilir.

Bu planlamalar yapılırken ihtiyaç duyulan işgören sayısı da şu şekilde kategorize edilebilir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 51).

*Gerçek İşgören Planlaması:* İşletmenin hedeflerine ulaşması için, yapılan işi bizzat yürüten işgörenlerin planlanmasıdır. Bu işgören grubu işletmenin ürettiği ürün ya da hizmeti bizzat ortaya çıkaran çalışanlardır.

*Yedek İşgören Planlaması:* İşletmenin kaza, hastalık, devamsızlık, izin gibi durumlarda açığa çıkan işgücü kaybını gidermeye yarayacak personelin planlanmasıdır. Bu işgören grubunun planlanması ile beklenmedik durumlar karşısında işletmenin işgücü kaybı en aza indirilmiş olacaktır.

*Ek İşgören Planlaması:* İşletmenin işten çıkarmalar, istifa etmeler gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek olası aksamaları giderebilmek amacıyla yaptığı planlamadır. İşletmenin işgücü devir oranı ile hesaplanırsa sağlıklı sonuçlar verir.

*Yeni İşgören Planlaması:* İşletmenin başka bir yerde ya da başka bir iş kolunda yatırım yapma ihtimaline karşı yapılması gereken işgören planlamasıdır. Stratejik planlarını iyi belirlemiş işletmeler bu planlamayı önceden yaparak böylesi durumlar için önceden tedbir almış, yeni duruma hazır hale gelmiş olurlar.

### 1.5.2 İş Analizi

İşletmenin faaliyet alanına göre ortaya koyduğu ürün ya da hizmeti ortaya çıkarma sürecinin, kısacası yapılması gereken işlerin en ince detayına kadar değerlendirilmesi sürecidir.

İş analizi esnasında işin kimliği, işin içerdiği görev ve sorumluluklar, işin yapıldığı çevresel etkenler ve kişisel gereksinimlerle ilgili veriler toplanır. Bu veriler toplanırken gözlem, mülakat, anket gibi teknikler kullanılabilir.

Tarafsız, önyargısız, sabırlı, hoşgörülü olan analizcilerden oluşan topluluk iş ile ilgili analizleri yapar. İş analizi; işe göre personel seçimine, işe alınma kriterlerinin belirlenmesine, iş ve işgören eğitimlerine, ücretlendirmeye, kariyer imkânlarının belirlenmesine zemin hazırlar.

### **1.5.3 İşe Uygun Personeli Bulma ve Seçme**

İşletmenin ihtiyacı olan ve işin niteliklerine sahip işgören temin edilmesi aşamasıdır. Bu sebeple iş yerinde halen aktif olarak çalışan ya da iş dışından bu göreve talip olanların başvuruları sağlanır.

İşe uygun personeli bulma ve seçme sürecinde iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki seçenek kullanılmaktadır. İç kaynaklardan personel temin etmede yükselme (terfi) ve yatay geçişler (iç transfer) kullanılır. Dış kaynaklardan personel temin etmede ise duyurular, doğrudan başvurular ya da özgeçmiş gönderme, araçlarla başvuru, iş kurumu, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, özürlü ve eski hükümlüler, taşeron işçi kiralama sayılabilir.

Modern çağla birlikte işgören bulma şekil değiştirerek internet ortamında da hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Gazete ve dergilere verilen iş ilanları, afişler, internette yayınlanan iş ilanları ile işgören temin etme yoluna gidilmektedir.

İşgören seçme safhasında ise, başvurusunu çeşitli şekillerde tamamlamış olan adaylar arasından başvuru ve özgeçmiş formları, işin niteliğine göre yapılan bazı testler, mülakat yöntemi, tavsiye mektubu gibi araçlarla işgören seçimleri yapılmaktadır.

### **1.5.4 İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)**

İşletmelerin işgören istihdamından sonra uygulaması gereken aşamadır. Uygun tekniklerle seçilen işgörenin, işletmeye, çevre şartlarına, işe ve işbirliğine uymasını sağlama, alıştırma şeklinde ifade edilebilir.

İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon), işletmede ilk defa işe başlayanlara ya da işletme içerisinde yer değişikliği yapmak suretiyle yeni bir işe başlayanlara uygulanması gereken programların bütünüdür. Başlanılan yeni işin gerekleri,



kullanılması gereken araç, gereç ve teçhizatlar, iş ile ilgili eğitimlerin verilmesi, işletmenin ortak alanları ve kuralları öğretilerek yapılır. İki türlü işe alıştırma programı vardır.

*Genel Kapsamlı İşe Alıştırma Eğitimi:* Bu tür eğitimlerde işletmenin fiziksel yapısı, ortak alanları, yemekhane, istirahat alanları, sosyal alanları, sportif alanları, genel işletme kuralları, giriş-çıkış ve güvenlik, ücret sistemi gibi konularda bilgilendirme yapılır.

*Yerel Bazlı İşe Alıştırma Eğitimi:* İşyerinin fiziksel koşulları, işin gerektirdiği, varsa kullanması gereken araç gereç ve donanımlar, görev ve sorumlulukları, işletme politikaları, varsa amir ve mesai arkadaşları, tuvalet, mutfak gibi ortak alanların tanıtılmasını içeren bilgilendirmeler yapılır.

### **1.5.5 İşgören Eğitimi**

İşletme tarafından kabul görmüş ve işe alıştırma eğitimini tamamlamış işgörelere yapacağı işin gereklerinin öğretildiği eğitim programıdır. Farklı şekil ve tekniklerde uygulanabilir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 145-161).

- İşgörelere bizzat işin başında verilen “işbaşı eğitim” yöntemleri,
- İşgörelere belli zaman ve dönemlerde değişikliğe gittikleri “iş değiştirme rotasyon” yöntemleri,
- Usta çırak ilişkisi içerisinde daha deneyimli ve donanımlı yetişmiş bir işgörelere aracılığıyla verilen “Mentör (kılavuz)” yöntemleri,
- Yetki ve sorumlulukların belli aralıklarla birbirine geçmesi esasına dayanan “yetki devri” yöntemleri ile işgörelere eğitimleri yapılabilir.

Eğitimin, işgörelere açısından, işgörelere kendine olan güvenini arttırması, görev ve sorumluluklarını bilmesi, yetki kullanımını öğrenmesi, işten aldığı doyumunu arttırması, ekip çalışmasını perçinleyerek örgütsel bağlılığı arttırması, aidiyet duygusunu geliştirmesi gibi faydaları vardır.

İşletme açısından ise, etkinlik ve verimliliğin artması, personel devir hızının düşmesi, ekip ruhunun güçlenmesi, işletmenin kendine belirlediği hedeflere sorunsuz ulaşması gibi faydaları vardır.

### **1.5.6 Kariyer İmkânları ve Yönetimi**

Herkes çalıştığı işte kendini daha üst noktalara taşımak arzusundadır. Bunu ya saygınlığının artması ya da daha fazla gelir elde etmek için yapar. Bu noktada işletmenin görevi, işgörenlerin bu arzularının bilincinde olması, işgörenin yetenek ve meziyetlerine göre onların kendilerini üst noktalara taşımalarına aracılık etmesi olmalıdır. Kariyer imkânları ve yönetimi planlanırken gerçekten kabiliyetli olan işgörenin işletmede kalması ve iş doyumunun artırılması asıl hedef olmalıdır. Kariyer imkânları ve yönetiminin yolları aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 168-176);

- Yetenekli işgörenin işletme içerisinde başka bir birime alınması esasına dayanan “İç işe alım”
- Yetkili amir ve yöneticilerin bir üst yönetime bildirmesi esasına dayanan “Tavsiye ve Öneriler”
- Yetenekli işgörenin bulunduğu departmanda yükseltilmesi esasına dayanan “Terfiler”
- Verimliliği düşüren işgörenlerin işten uzaklaştırılması esasına dayanan “İşten çıkarmalar”
- Görev süresi dolan işgörenlerin emekli edilmesi esasında dayanan “Emeklilikler”
- Gelecek vaat eden ve yöneticilik vasıflarını taşıyan işgörenlerin tam donanımlı olarak işin mutfağında yetiştirilmesi esasına dayanan “Yönetici geliştirme” programları. kariyer imkânları olarak sayılabilir.

### **1.5.7 Performansın Değerlendirilmesi**

Performans değerlendirme, işgörenin işindeki başarısı, davranış ve tutumları yanında ahlaki özellik ve durumlarını, işgörenin işletmeye olan katkılarını değerlendiren bir süreçtir (Cem, 1977, s. 24).

İşletmenin önceden belirlediği hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi performansı ifade eder. Performans, gerçekleşmeyenler ile değil bilakis gerçekleştirilen hedeflerle ölçülür (Sabuncuoğlu, 2013, s. 186). Performans değerlendirme metotları;

- Aynı bölümde çalışan farklı işgörenlerin karşılaştırılmasına dayalı teknikler,
- Belirlenen ortak ölçüt ve standartlara dayalı teknikler,
- Her işgörenin bireysel başarımlarının ölçülmesine dayalı teknikler,
- İşgörenin kapasitesinin belirlenmesi ve hedef belirlenmesine dayalı teknikler olarak sıralanabilir.

Ödül ve ödüllendirme de performans değerlendirmede önemli bir faktördür. Maddi ya da manevi herhangi bir ödül işgöreni motive ettiği gibi performansı da artırır. Yine bu bağlamda kariyer imkânları ve görevde yükseltmeler ödül sayılabileceğinden bu da performansı pozitif yönde etkileyebilir. Bu nedenle motive edici araçlar içerisinde örgüt içi ödüllendirme sisteminin de dikkate alınması gerekir.

### **1.5.8 Ücretlendirme ve Ücret Stratejisi**

Ücret ya da maaş işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında işletmeden aldıkları maddi karşılıktır. Devlet politikaları ile vasıfsız işgörene ödenen asgari ücret ücretlendirmede esastır. Toplum bile ekonomik olayları değerlendirirken asgari ücreti baz alarak konuşur. Çeşitli şekillerde ücretlendirme yapılabilir. İş karşılığı ücret, götürü hesap ücret, prim, maaş ve prim, hisse verme gibi şekillerde de ödenebilir. Ayrıca ücret yanında aynı şeylerle de ücretlendirme yapılabilir.

Ücretlendirme ve ücret stratejisinin amacı işletmeye nitelikli işgörenleri çekme, mevcut işgörenleri elde tutma, motivasyon sağlama ve örgütsel performansın yükseltilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 245-246).

Ücret ve ücret stratejilerini; devlet ve hükümet politikaları, sendikalar, piyasadaki ekonomik dengeleri, o iş kolundaki diğer işletmelerdeki ücretlendirmeler, işgörenlerin yaşam standardı ve beklentileri, kıdem, yaş, eğitim gibi pek çok faktör olumlu ya da olumsuz yönden etkilemektedir.

Ücretlendirme ve ücret stratejisinde dolaylı yönden katkı veren öğeler de mevcuttur. Bunlar; yakacak-giyim yardımı, eş yardımı, rapor ücreti, eğitim giderlerinin karşılanması, tasarruf sandıkları gibi kalemlerde yapılabilir.

### **1.5.9 İş Değerlemesi**

İş değerlendirme, iş ve değer arasında bir ilişki kurarak ortaya çıkan maddi (ücret) adaletsizliklere çözüm yolu bulunmasına imkân sağlar. İş değerlendirme bir

yöntemdir. Basit anlatımla öngörülen işin zorluk derecesinin belirlenmesi ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. İş değerlemesi işin değerlendirilmesidir, işgörenin kim olduğuna bakılmaz ve dikkate alınmaz (Akün, 1985, s. 31).

İş değerlemesi kısaca işgörenin değil, işin ederinin belirlenmesidir. Aynı işletme çatısı altında fakat farklı işleri yapanların işin zorluğuna göre ücretlendirilmesi de farklı olmalıdır. Bu dengeyi kuran ve sağlayan teknik iş değerlemesidir. İş değerlemesinin ilkeleri şunlardır (Apalı, 2010, s. 23);

- İş esaslı değerlendirme yapılması,
- Eşit işgörenlerin eşit ve adil ücrete tabi tutulması,
- Ahlaki değerlerin esas alınması,
- Her şeyin şeffaf olması,
- İşgörenlerce benimsenerek şüpheye yer olmaması,
- Yapılan iş değerlendirmesinin sürekli güncel tutulması olarak sıralanabilir.

#### **1.5.10 Disiplin ve Ceza Stratejileri**

Disiplin, organizasyonun kuralları ve kabul gören standartları içerisinde işgörenin uyması gereken kurallardır (De Cenzo ve R.Robbins, 1988, s. 478). Ceza ise bu kurallara uyulmadığında ortaya çıkan duruma karşılık uygulanan yaptırımdır.

Farklı yaş, eğitim ve sosyal gruplardan oluşan işgörenler aynı amaç için bir araya geldiklerinden uyum içerisinde olmalarını tesis edecek birtakım kuralların da belirlenmiş olması gerekmektedir. Bunları da disiplin ve ceza stratejileri olarak nitelendirebiliriz.

Disiplin kuralları da özel ve genel olabilir. Yani işletmenin niteliğine göre özel disiplin kuralları belirlenebilir. Öte yandan genel kabul görmüş yazılı-yazısız her türlü kural ve kaide de disiplin kuralları içerisinde yer alır. Bu kurallar işgöreni doğru davranmaya, saygı, hoşgörü ve tevazu göstermeye iter. Bu sayede işgören kendini geliştirir ve dolayısıyla verimlilik de artar. Örgütsel ortamda önleyici, düzeltici, kademeli ve yapıcı disiplin olarak disiplin çeşitlerinden bahsedilebilir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 337-339).

Disiplin demek ceza demek değildir. Ceza disiplinsizlik neticesinde uygulanan bir yaptırımdır. Eğer ortada bir disiplinsizlik varsa ceza vermeden önce bunun sebepleri delilleri ve sicili araştırılmalı ve öyle ceza verilmelidir. Aynı disiplinsizliği

yapanlarda ayırım yapılmadan aynı cezalandırma yöntemi uygulanmalıdır. Aksi halde güvensizlik ve moral bozukluğu ortaya çıkar. Ceza adil olmalı ve suçun karşılığı olmalıdır. Cezayı fazla geciktirmeden disiplinsizliğe müteakip hemen vermek gerekmektedir.

### **1.5.11 İş Sağlığı ve Güvenliği**

İşgörenler, işletmelere ekonomik ve bireysel olarak bağlıdırlar. Bu nedenle fiziki çalışma koşullarında yaşamlarını ve sağlıklarını tehdit eden pek çok riskle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu riskler iş kazası ve meslek hastalığı olarak işgörenlere tehdit oluşturmaktadır. Bu noktada işletmeler iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını hayata geçirerek, işgörenleri bu risklere karşı bilinçlendirmek, eğitmek ve korumak görevlerini üstlenir.

İş sağlığı ve güvenliği son yıllarda daha da önemini artırmış ve bir devlet politikası haline almıştır. Artık çoğu işletmede iş güvenliği uzmanı çalıştırma zorunluluğu getirilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği, işletmenin fiziki ve beşeri şartlarının işgören sağlığını tehdit etmeyecek şekilde düzenlenerek daha sağlıklı çalışma ortamlarının tesis edilmesi şeklinde açıklanabilir. Alınacak küçük tedbirler bile hem işletmeye hem de ülke ekonomisine artı değer katmaktadır.

Bu tür tedbirler risk oluşmadan önce alınacak olursa işgören açısından emek, zaman ve sermaye kaybı yaşanmayacaktır. Kronik sağlık problemleri, kalıcı sakatlıkların hatta ölümlerin bile önüne geçilmiş olacaktır. İşletme açısından ise, işletme emek verdiği işgörenini kaybetmeyecek, verimlilik, zaman, sermaye gibi kayıplar yaşama ihtimalinin önüne geçecektir.

### **1.5.12 Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi**

Modern çağ ile birlikte insan hayatına entegre olan bilgisayarlı sistemler birçok kolaylığı da beraberinde getirmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi işletmenin insan kaynaklarına dair her türlü bilgi, belge ve verinin toplanarak işlenmesine imkân sağlayan sistemlerdir.

Günümüzde bu tür faaliyetler tamamıyla bilgisayar sistemleri tarafından yürütülmektedir. İşgörenlerin giriş çıkışlarının tutulduğu puantaj sistemleri, atama, yükselme, terfi etmeye dair bilgiler, yemek, ulaşım gibi imkânlar sağlayan akıllı kartlar, özlük ve sicil bilgileri tamamen bilgisayar ortamında tutulmaktadır. Bu

sistemler sayesinde hızlı işlem yapabilme kabiliyetine, daha kullanışlı analiz etmeye müsait verilerin tutulmasına, işlem hızında ve verimlilikte artışa kavuşulmuştur.

Sosyal medyanın da gün geçtikçe hayatımıza daha fazla girmesine paralel olarak bu tür bilgilerin bir kısmı bu mecralara aktarılmış ve ulaşılabilirliği daha da artmıştır.

## **1.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ**

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin en temel girdisi ve ihtiyacı olan insan faktörü ile ilgilenmektedirler. Bu nedenle ilkeli davranmaları da şarttır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ilkeleri şunlardır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 19-23 ; Uygun, 2015, s. 9-12 ; Öke, 2016, s. 6-8);

- Liyakat ve Yeterlilik İlkesi
- Verimlilik İlkesi
- İnsana Değer Verme ve Saygı İlkesi
- Eşitlik ve Hakkaniyet İlkesi
- Yansızlık ve Tarafsızlık İlkesi
- Güvence İlkesi
- Açıklık İlkesi
- Gizlilik İlkesi
- Katılımcılık İlkesi
- Kariyer İlkesi

### **1.6.1 Liyakat ve Yeterlilik İlkesi**

Liyakat işgörene verilen işin başarı ile yerine getirilmesi gücüdür. Liyakat kelimesi layık olmak kelimesinden gelir. Layık kelimesi ise özü, nitelikleri, tutum, hareket ve davranışlarıyla o şeyi elde etmek için hak kazanmış; uygun olan anlamındadır (www.tdk.gov.tr, 2017). Liyakat ilkesi, lâyük olma, kifayet, uygunluk, değer olarak tanımlanabilir. Bu ilkeye layık olma, yeterlik sistemi de denilir.

Liyakat ve yeterlilik, işletmede işin gereklerini her anlamda karşılayan işgörene işin teslim edilmesi demektir. “Dar anlamda, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesi, geniş anlamda ise etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına

olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü” olarak ifade edilir (K. Demirci, 2008, s. 298).

Eğitim, tecrübe, yetenek gibi faktörler liyakat ve yeterlilik ilkesinin temelini teşkil eder. İşletmede bu şartları karşılayanın bir üst göreve getirilmesi liyakat ve yeterlilik ilkesi dahilinde gerçekleşir. Aynı özellik ve meziyetlere sahip birden fazla aday varsa o zaman işgörenler arasında ayırım yapılmadan, bilgi, deneyim ve tecrübelerini ölçme temeline dayanan bir seçme sistemi geliştirilmeli ve bu sisteme göre işe alım gerçekleştirilmelidir.

Kamudaki, Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) liyakat ve yeterlilik ilkesine göre personel teminine yarar. Özel sektörde de işe alımdan önce yapılan sınav ve mülakatlar örnek verilebilir.

Liyakat ve yeterlilik ilkesinin tıkanığı nokta ilk işe alımlarda değil görevde yükselmelerde olur. Gerçek manada liyakatlı ve yeterli olmayan işgörenler gerek kamuda gerekse özel sektörde bazı imtiyazlarla daha üst görevlere getirilmektedirler. Liyakat ile ilgili daha detaylı bilgiler ikinci bölümde verilecektir.

### **1.6.2 Verimlilik İlkesi**

Verimlilik, işletmenin girdileri ile bu girdi sayesinde elde edilen çıktılar arasındaki oransal bağdır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 19). Diğer bir deyişle ortaya konulan sermayenin işletme için sağladığı kâr da denilebilir.

Bu ilke işletmenin en önemli ve değişmez kaynağı, sermayesi, girdisi olan insandan en üst düzeyde fayda sağlamayı amaçlar. İşgücü verimliliği olarak bakıldığında ise sayı olarak az işgörenden en üst düzey çıktı alma hedefi öne çıkar. Bu noktada sürekliliği sağlamak ve muhafaza etmek esastır. Öncelikle işgörenlerin ekonomik beklentileri karşılanmalı, fiziki çalışma koşulları iyileştirilmelidir. İşgörenin işletmede bulunduğu süre içerisinde bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilerek maksimum verim alınmaya çalışılır.

### **1.6.3 İnsana Değer Verme ve Saygı İlkesi**

İnsan diğer tüm varlıklardan farklı olarak duygu, düşünce, fikir gibi özelliklere sahiptir. Görevleri makineler gibi sadece verilen ya da emredilen işleri görmek değildir. İş yaparken kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini de hissetmek isterler.

İnsanın özgürlükleri, düşünceleri, özel hayatı gibi kişisel unsurları her ne iş yapıyor olursa olsun vazgeçemeyeceği değerleridir. Bu ilkenin temelinde insana değer vermenin ve saygı duymanın gerekliliği yatmaktadır.

Bireysel özelliklere verilen değer ve saygı yanında, alınan kararlarda fikirlerinin alınması, işletme içi güvenin ve saygının tesis edilmesi de topluluk içerisinde yapılan faaliyetlerdir. Ayrıca işgören seçerken, oryante ederken, kariyer geliştirirken, eğitilirken ve işe devamlılığını sağlarken de bu ilkeye uyulması işgörenlerin verimliliğini arttıran bir faktör olacaktır.

#### **1.6.4 Eşitlik ve Hakkaniyet İlkesi**

İşletmelerde işgören, bulma, atama ve yer değiştirme süreçlerinde eşitlik ve hakkaniyet ilkesi; kişileri mensubiyetlerine göre değil, birey olarak değerlendirme esasına dayanır. Anayasamızda da belirtildiği üzere herkes eşittir. Her birey belirlenen şartları sağladığı sürece kamu ya da özel sektör işletmelerine girme, katılma hakkına sahiptir. Eşitlik ve hakkaniyet ilkesi; fırsat, yükselme ve paylaşma ilkesi olarak kategorize edilebilir.

*Fırsat eşitliği:* Anayasada da belirtildiği üzere kişilerin cinsiyetin, ırkına, diline, dinine, siyasal düşüncesine bakılmaksızın aynı şansa sahip olması gerekliliğidir.

*Yükselme eşitliği:* İşletmelerde işgörenlerin hepsinin bir üst göreve yükseltilmesinde şanslarının eşit olduğunu ortaya koyan ilkedir. Burada önemli olan iş tanımı ve gereksinim belirlendikten sonra şartları karşılayan işgörenlerin seçilmesidir.

*Paylaşma eşitliği:* İşgören seçimi ya da yükseltilmesi yapıldıktan sonra işletmenin elindeki bilgi, belge ve dokümanların paylaşılması esasına dayanır. Kurslar, eğitim faaliyetleri, seminerler buna örnek teşkil edebilir. Bu tür organizasyonlara işgörenlerin hepsinin katılma hakkı olmalıdır.

#### **1.6.5 Yansızlık ve Tarafsızlık İlkesi**

Özel sektöre ait işletmeler belli bir sınıfa, zümreye ya da ideolojiye sahip olabilirler. Yansızlık ve tarafsızlık ilkesini gütmeyen stratejik insan kaynakları yöneticileri sırf mensubiyet algısıyla hatta hemşericilik duygusuyla bile niteliksiz işgörenler istihdam etmektedirler.



Kamuda ise durum biraz daha farklıdır. Kamuda yansızlık ve tarafsızlık ilkesinin karşılığı siyasettir. Siyaseten belli yerlere gelmiş ve işletmenin vasıflarını taşımayan pek çok işgören mevcuttur. Özellikle yönetici pozisyonunda olanlar siyasal iktidara yakın durmayı kendi koltuklarının garantisi olarak görmüşlerdir. Bu nedenle ilkeli ve yansız duruş sergileyememişlerdir.

İyi bir stratejik insan kaynakları yöneticisi işgören, bulma, atama ve yer değiştirme süreçlerinde yansızlık ve tarafsızlık ilkesinden ödün vermemelidir.

### **1.6.6 Güvence İlkesi**

Her işgören haklı olarak çalıştığı kurumdan güvence bekler (Sabuncuoğlu, 2013, s. 21). İşgörenler hukuken suç teşkil edecek bir fiilde bulunmadıkça ve radikal bir disiplin suçu işlemedikçe işten uzaklaştırılmayı istemez ve beklemezler. Bu ilkenin yeterince uygulanmadığı hallerde işgörenler işlerini kaybetme korkusu ile yaşarlar. Bu durum verimlilik ve etkinliğin kaybedilmesine sebebiyet verir.

İşgörenlerin gelecek kaygılarına dair ekonomik ve sosyal güvenceler verilmeli, buna uygun çalışma ortamı hazırlanmalı ve yarınlarına güvenle bakabilecekleri ortamlar tesis edilmelidir.

### **1.6.7 Açıklık İlkesi**

Bu ilke stratejik insan kaynakları yönetiminde işletmeye ait oluşturulan politika ve stratejilerin tesis edilmesi kadar uygulanmasının da tüm çalışanlarca yapılması esasına dayanır (Dolgun, 2012, s. 25).

Bu amaçla en üst yöneticiden en alt yönetici ve işgörene kadar herkesin açıklık ilkesi dahilinde yazılı ve sözlü bilgilere sahip olması sağlanır. Bunun yolu el kitapları, afiş ve broşürler, işletme gazeteleri, panolar, görev tanımı evrakları, toplantılar, eğitim faaliyetleri gibi araçlar olabilir. Tüm bunlar yapılırken kullanılan dil ve üslubun basit, akıcı, anlaşılır ve sade olmasına dikkat edilmelidir.

### **1.6.8 Gizlilik İlkesi**

Gizlilik ilkesi ilk bakışta açıklık ilkesi ile tezat teşkil ediyor gibi görünse de aslında stratejik insan kaynakları yönetiminde belli konuların sınırlandırılması için kullanılır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 22).

Kişilere ait olan özlük dosyalarının, eğitim, performans, sicil gibi bilgilerinin, aldığı ceza ya da ödüllерinin başkaları ile açıkça paylaşılması gerekir. Bu

bilgilerin gizliliğinin sağlanması hem çalışan açısından hem de işletme açısından büyük önem arz etmektedir.

### **1.6.9 Katılımcılık İlkesi**

Katılımcılık ilkesi çalışanların etkin verimli şekilde organizasyona tam katılımı sağlayarak stratejik insan kaynakları yönetiminden en üst seviyede yarar sağlamayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 24).

Bu ilke bir sentez olarak değerlendirilebilir. İçerisinde ödüllendirme, eğitim öğretim faaliyetleri, kendini geliştirme, yeterlilik gibi pek çok unsuru barındırır. Her çalışanın eşit haklara sahip olduğu gerçeğinden hareketle işletme içerisindeki faaliyetlere de eşit oranda katılım hakkı vardır. Bu hakkın engellenmesi yerine teşvik edilmesi gerekmektedir.

Sosyal aktiviteler, ailelerle birlikte gerçekleştirilen faaliyetler, sportif aktiviteler bu ilkeyi pekiştirir.

### **1.6.10 Kariyer İlkesi**

Her işgören bulunduğu işte kendini hep üstlerde görmek arzusundadır. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ortaya koyduğu, güvenlik, fizyolojik, sevgi, saygı ihtiyaçları karşılandıktan sonra gelen bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bu arzu ile ilişkilidir.

Kariyerin kelime anlamı “*Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık*” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2017). Bu bağlamda kariyer ve kariyer ilkesi hem işgören için hem de işletme için çok önemlidir. İşgören açısından bakıldığında direkt olarak işgöreni etkileyen bir durumdur. İşletme açısından baktığımızda ise atama, yükseltme ve terfilerin hangi esaslara göre yapılacağı, kimlerin bir üst pozisyona getirileceği bu ilke ile belirlenir.

Kariyer ilkesi işe göre kariyer ilkesi ve kişiye göre kariyer ilkesi olarak iki biçimde uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 168). İşe yönelik kariyer ilkesine kadro sistemi de denir. Bu ilke ile işin gereklerini karşılayan işgörenler işe alınır. Kısacası işgörenler işe uydurulur. Kişiye göre kariyer ilkesine rütbe sistemi de denir. Bu ilkede işten ziyade kişi önem taşımaktadır. Eğer kişiye yönelik kariyer planlaması yapılırsa işten çok kişi önemli hale gelir. Kamuda sıklıkla görülen bu sistem öğretim

üyeliği ya da askeri rütbeleme gibidir. Kişi sadece başta çaba sarf eder sonrası kendiliğinden gelir (Tortop, 2007, s. 69).

İşe göre kariyer ve kişiye göre kariyer ilkeleri karşılaştırıldığında avantaj ve dezavantajlı yönleri ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple makbul olan ikisinin sentezlendiği bir ilkenin stratejik insan kaynakları yönetimde kullanılmasıdır (Tortop, 2007, s. 69-70).

Bu nedenle işletmelerde kariyer yolunun açık olması ve kariyere verilen değer çok önemlidir. Yukarda bahsettiğimiz ilkeler aslında birer bütündür ve bu işlev de liyakat ilkesi ile paralel ilerler. Burada kişinin özelliklerinin yanında işe ve işletmeye katacağı değer öne çıkar.

## **1.7. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞGÜCÜ YAPISINDA YAŞANAN DEĞİŞİKLİLER**

Stratejik insan kaynakları yönetiminde dikkat çekilmesi gereken, işgücü yapısında yaşanan yapısal değişiklikler ve işgörenler arasındaki yaş farklılıkları konularında yaşanan farklılıklardır. Bu noktada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni yakından ilgilendiren bu kavramlar üzerinde durmak gerekir.

İşgücünde meydana gelen yapısal değişim neticesinde işletmelerin faaliyet alanları ne olursa olsun yeni bir çalışan sınıfın ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bilgiyi ve teknolojiyi çok iyi kullanan ve “altın yakalılar” olarak nitelendirilen (Drucker, 1994, s. 185) bu çalışan sınıfının verimli kullanılması, stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir.

Ortaya çıkan farklı ve yeni çalışan sınıf, aynı zamanda yeni bir kuşağın da üyesidir. İnsan kaynağını sınıflayarak genel kabul görmüş kurallarla, doğum yıllarına göre çalışma hayatına girmeleri esasına dayanan “kuşaklar” kavramı da stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir başka konudur.

### **1.7.1 İşgücünün Yapısal Değişimi ve Yeni Bir Çalışan Sınıfı**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için son yıllarda ortaya çıkan işgücünün yapısal değişiminin ve yeni ortaya çıkan çalışan sınıfının irdelenmesi gerekir.

Hızla gelişen ve değişen teknolojiye paralel olarak işletmelerdeki işgörenlerin de yapısı zamanla değişikliğe uğramıştır. Buna sebep olan, çalışma şartlarının ve

şekillerinin değişmesidir. Sanayi devrimi akabinde oluşan sanayi toplumunda mavi yakalılar olarak adlandırılan makine işçileri çok ön planda olmuştur. Daha sonra 1970-1980’li yıllarda masa başında iş yapan ve beyaz yaka olarak nitelendirilen çalışanlar ortaya çıkmıştır. 1990’lı yılların sonuna doğru ve onu takip eden 2000’li yıllarda teknolojiadaki hızlı ve durdurulamayan gelişmelere paralel olarak altın yaka olarak adlandırılan eğitimi ön planda tutan bilgi işçileri kavramı önceki kavramların yerine almaya başlamıştır.

Bilgi işçileri ya da altın yakalılar, yeni bir ürün ya da hizmeti ortaya çıkarmak amacıyla analitik ve teorik bilgileri kullanabilen, “eğitim düzeyi yüksek işgörenler” olarak tanımlanır. Bilgi işçileri verimliliklerini kas gücü ile değil işlerine verdikleri önemle kazanırlar. Bu işçiler işlerini yaparken kas gücü yerine eğitimle kazandıkları fikirleri, kavramları, kuramları katabilen kişilerdir (Drucker, 1994, s. 185).

Bilgi işçileri bilgisayar donanım ve sistemine hakim oldukları için bilgisayar sistemlerini kullanarak, bireysel donanım, kabiliyet, hayal gücü ve tecrübeleriyle yeni ürünler geliştirebilen ya da mevcut ürünleri geliştiren kimselerdir. Eğitim durumları yüksek olduğu için uzman oldukları hususlarda, çok fazla bireysel sorumluluk almadan işletmeye yüksek katkılar sunarlar.

Bilgi işçisinin ya da altın yakalılar olarak adlandırılan bu grubun özellikleri şunlardır (Mercan, 2013, s. 282-284);

- İşlerini adanmışlıkla gerçekleştirirler,
- İşlerini bireysel donanım, kabiliyet, hayal gücü ve tecrübeleriyle yaparlar,
- Sorun değil çözüm odaklıdır,
- Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında başkasını suçlamak yerine çözüm için ne yapabileceklerini düşünürler,
- Teknolojiyi yakından takip ederek yerinde kullanırlar,
- Olayları çözmeye kişiler ile değil nedenler ile başlarlar,
- İşlerine sahip çıkarak diğer çalışma arkadaşlarına liderlik yaparlar,
- Sihirli kelimeleri “almak” değil “vermek” kelimesidir,
- Devamlı yeni projeler üreterek hemen hayata geçirme gayreti içerisindedirler,

- Değişime açıktırlar ve hemen değişime entegre olurlar,
- Krizler onları yıldırılmaz bilakis fırsata çevirmesini bilirler,
- Eğitim ve kendini geliştirme olanaklarından en üst düzey faydalanma eğilimindedirler. Bunu zaruretten değil kendi istekleri ile yaparlar,
- İşletme içi faaliyetlere aktif katılırlar,
- Bireysel başarı yerine ekip çalışmasının gücüne ve etkinliğine inanırlar,
- Ortaya koyduğu iş ya da fikirlerde eleştiriyi kabul ederler,
- Aile hayatı, sosyal hayatları ve değerleri onlar için önemlidir. Sadece iş hayatında başarılı olmayı başarı saymazlar.

Altın yakalılar aynı zamanda bilgi okuryazarı ve öğrenmeyi öğrenmiş kişilerdir. Kişisel gelişim olanakları, işlevsel özerklik, görevi başarma, motivasyon onlar için önemlidir. Tanınma, gelişme fırsatları, son teknolojik olanaklar onları örgüte bağlar. Kendi uzmanlık alanlarında, kendilerini geliştirmek, meslektaşlarından gelişmeleri öğrenmek ve esnek çalışma koşullarının olması ilgilerini çeker.

Görüldüğü üzere gelecekte var olmak isteyen, rekabet üstünlüğünü elinde tutmayı arzu eden ve kazanç elde etmeyi hedefleyen her türlü işletme, altın yakalı personele sahip olmak zorundadır. Bu nedenle bu özelliklere sahip kişileri bulmak, elde tutmak ve yararlanmak zordur. Günümüz işletmelerinin yöneticilerinin altın yakalı olmaları bir zorunluluk halini almıştır. Zira günümüzde güç, parayı elinde bulunduranda değil, bilgiyi elinde bulundurana geçmiştir.

### **1.7.2 İnsan Kaynağının Sınıflanması**

İnsan kaynaklarının sınıflanması dendiğinde ilk akla gelen, çalışanların sahip oldukları özellikler ya da işgörenlerin birbirlerinden farklılıklarıdır. İş örgütlerinde çalışan bireyler birçok özellikleri açısından birbirlerinden ayrılırlar. Her bireyin, fiziksel, duygusal ve zihinsel özellikleri birbirinden farklıdır. Aynı şekilde işgörenler arasında eğitim, tecrübe, yaş, cinsiyet, politik düşünce, hayat felsefesi vs. yönlerden de farklılıklar bulunmaktadır. Bu noktada belki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni yakından ilgilendiren bir diğer kavram da “kuşak” kavramıdır.

Kuşak kelimesi “*Felsefe tanımı olarak: Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu, Toplum Bilimi tanımı olarak: Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon*” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2017).

Kuşaklar belirli bir zaman diliminde doğup büyüyen ve aynı yaş grubuna mensup kişilerden oluşur. Kişiler benzer davranışlar sergilerler ve yenilenen her kuşakta bu davranışların değiştiği öne sürülmektedir (Arslan, 2015, s. 5). Toplumdaki tarihsel olaylar ve sosyal değişimler o toplumun bireylerinin değer yargılarını, davranışlarını, tutumlarını ve yönelimlerini etkilemektedir.

Geçmişten günümüze kuşaklar arasında yani daha yaşlı olanlarla daha genç yaştakiler arasında anlaşmazlıklar olagelmıştır. Yetişkinlerle gençler arasındaki uyumsuzluklar kuşak çatışması, jenerasyon farklılığı, nesil farklılığı olarak adlandırılmıştır. Özellikle sanayi devrimi ve büyük buhrandan sonra bunun farkına varılarak insanlar doğum tarihlerine göre kuşaklara ayrılmış, bu mensup olduğu kuşakların da betimlemeleri yapılmıştır.

Kuşaklar, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak kategorize edilmektedir (Seçkin, 2000, s. 100).

Sessiz kuşak 1925-1945 tarihleri arasında doğanlar için, Baby Boomers (Bebek Patlaması) kuşağı 1946-1964 tarihleri arasında doğanlar için, X kuşağı 1965-1979 tarihleri arasında doğanlar için, Y kuşağı 1980-1999 tarihleri arasında doğanlar için ve Z kuşağı da 2000 ve sonrasında doğanlar için yapılmış sınıflamalardır (Zhang, 2010, s. 76-92).

1925-1945 yılları arasında doğup sessiz kuşak olarak adlandırılan bu kuşak I. Dünya Savaşı ve Büyük Buhran sonrasında dünyaya gelmiş, savaş, yokluk ve sıkıntılar içerisinde büyümüş kuşaklardır. Gücün ve başarının önemli olduğunu kavrayıp, dayanışma, sosyalleşme, birlik olma duygularının vazgeçilmezliğini idrak etmişlerdir. Ne iş verilirse yapan, mutlak itaat sahibi ve gelecek kaygısı duyan kuşaklardır. Teknolojik gelişmelerden uzak, hayatlarında teknolojiye çok fazla yer vermeyen ve ülkemizde Cumhuriyet döneminde doğmuş kişilerdir (Adıgüzel ve Diğerleri, 2014, s. 171).

1946-1964 yılları arasında doğup Baby Boomers (Bebek Patlaması) kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, ebeveynlerinin çektiği sıkıntıları kısmen gözlemlemiş ya da aktarımlarına şahit olmuştur. Savaşların verdiği yıkımla azalan nüfusun da yerine konması düşüncesiyle tüm dünyada doğum sayısı artmış, gerçekten tüm dünyada bebek patlaması yaşanmıştır. Anne, babaya ve çocuklara bakan, koruyup gözetken bu kuşak çekirdek aile kavramı üzerinde durmuştur. Kurallara uyan, başarı ve amaç odaklı, itaatli, kanaat eden benmerkezci düşünceye sahiptirler. Teknolojik gelişmeler yeni başladığı için teknolojiye uyum sağlayamamışlardır. Ülkemizde soğuk savaşın etkisini hissetmiş, çok partili döneme geçişi yaşamış, radyonun egemen olduğu, ihtilal çocuklarıdır (Adıgüzel ve Diğerleri, 2014, s. 172).

1965-1979 yılları arasında doğup X kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, idealist, daha temkinli, empati becerisine sahip, eğitim, yabancı dil gibi hususlarda yetersiz ve teknolojik gelişmelere mecburiyetten uyum sağlamaya çalışan yapıdadır. Daha üst düzey hayat standartları için az çocuk mantığı benimsemişlerdir. Çalıştığı işletmelere karşı sadakatli olup uzun yıllar hizmet etmişlerdir. Maddi değerlere önem verirler. Rekabet ve mücadele temel düsturlarıdır. Ülkemizde petrol krizini, sinemanın hakimiyetini, televizyonla tanışmayı, sağ-sol çatışmalarını ve ihtilali gören 68 kuşağı insanlardır (Adıgüzel ve Diğerleri, 2014, s. 173).

1980-1999 yılları arasında doğup Y kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak otoriteyi sorup sorgulayan, girişimci, özgüveni yüksek, şeffaf ve gerçekçidir. Ebeveyni olan X kuşağı tarafından iyi yetiştirilmiştir. Özellikle kendi kuşağındaki kişilerin görüş ve önerileri onlar için önemlidir. Yabancı dilleri ve üniversite eğitimleri iyidir. Teknolojiyi iyi kullanırlar ve teknoloji hayattaki pek çok şey için temel araçlarıdır. Fikirlerini açıkça ifade ederek ekip çalışmasında bulunabilirler. Üst düzey yöneticilik vasıflarına sahiptirler. Ülkemizde internetin yaygınlaşmasını, terörü, refah ve kriz dönemlerini, özel televizyon kanallarının yayına geçmesini, Körfez savaşını görmüş insanlardır. Ülkemizdeki yaklaşık 78.745.053 kişinin %35'i Y kuşağı üyesidir (www.tuik.gov.tr, 2017) ve Avrupa'nın pek çok ülkesinin toplam nüfusundan fazlası Türkiye'de yaşamaktadır (Toruntay, 2011, s. 75).

2000 yılından sonra doğup Z kuşağı olarak adlandırılan bu kuşakta ise teknoloji hayatlarının vazgeçilmez bir olgusudur. Özellikle sosyal medyada çok fazla zaman geçirirler. Ama gerçek hayatta arkadaşlık, dostluk gibi kavramlara

fazlaca önem vermezler. Birlikte geçirilen zamanları sosyalleşme olarak adlandırırılar fakat bunun devamını getiremezler. Geleneksellikten uzak oldukları için hatıraların onlar için pek bir önemi yoktur. Tüketici oldukları için tüketim uğruna sahip olması gereken değerleri de yok sayabilirler. Sosyal hayatı hızlı yaşadıkları için, bu hızlarının iş hayatında da devam etmesini arzu etmeleri muhtemeldir.

Kristal nesil, network gençleri, internet kuşağı gibi isimlerle de anılan bu kuşak, henüz iş yaşamına girmediği için haklarında literatür bilgisi de bulunmamaktadır (Adıgüzel ve Diğerleri, 2014, s. 174).

Bu bilgiler ve literatür bilgileri ışığında kuşak aralıkları, karakteristik özellikleri, teknolojiye bakış açıları ve beklentileri yazar tarafından aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2: Kuşakların Karakteristik Özellikleri, Teknolojiye Bakış Açuları ve Beklentileri**

1925-1945 Sessiz Kuşak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyumlu, Kanaatkâr, Çalışkan, Tutkulu, Otoriteye Saygılı</li> <li>• Teknolojik gelişmelerden uzak,</li> <li>• Savaş ve yokluğu görek başarı, güç ve iyi sosyal konumun önemini kavrayan hırslanmış bir kuşak</li> </ul>
1946-1964 Baby Boomers (Bebek Patlaması)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuralcı, Çalışkan, Başarı ve Amaç Odaklı, Sadık, Otoriteye Saygılı, Uyumlu, Kanaatkâr, Ben Merkezli</li> <li>• Teknolojik gelişmeler yeni başladığı için teknolojiye uyum sağlamamış</li> <li>• Savaş sonrasında doğum oranlarının patladığı ve çekirdek aile kavramını yaşatan bir kuşak</li> </ul>
1965-1979 X Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şüpheli, İş Odaklı, Rekabetçi, Mücadeleci, Otoriteye Saygılı, Duyarlı, Kanaatkâr, Sabırsız</li> <li>• Teknolojik gelişmelere mecbur kaldığı için uyum sağlamaya ve alışmaya çalışan</li> <li>• Daha iyi yaşam standardı için az çocuk anlayışı, maddi değerlere önem veren bir kuşak</li> </ul>
1980-1999 Y Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgulayıcı, Girişimci, Tatminsiz, Otoriteye Karşı Saldırgan, Özgüvenli, Gerçekçi, Şeffaf</li> <li>• Teknolojik gelişmeler hayattaki pek çok şey için temel araç,</li> <li>• Özellikle kendi kuşağındaki kişilerin görüş ve önerileri onlar için önemli, ekip ruhuna uygun bir kuşak.</li> </ul>
2000 ve Sonrası Z Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaratıcı / Tüketici / Doğrucu / Güvenli / Otoriteye Karşı Saldırgan / Geleneksellikten Uzak / Tatminsiz / Sonuç Odaklı / İletişime Açık</li> <li>• Teknolojik gelişmeler hayatlarının temeli ve bir parçası,</li> <li>• Teknoloji vasıtasıyla iletişim kanalları sürekli açıkken asosyal bir yaşam sürmesi muhtemeldir.</li> </ul>



Günlük yaşantıda kuşaklar arasında çatışmalar gözlemlense de asıl çatışma iş hayatında karşımıza çıkmaktadır. Daha klasik anlayışla hareket eden bir kuşakla, daha yenilikçi bir kuşak arasında fark olmaması mümkün değildir. İşletmeler kuşaklar arasındaki farklılıkları bilerek onlar arasındaki iletişimi iyi planlarsa kuşak çatışması en aza indirilmiş, başarı ve verimlilik inşa edilmiş olacaktır.

Özer ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada çalışma hayatında olan X ve Y kuşakları karşılaştırılmış aile bağları, sadakat, kuşkuculuk, hizipçilik, çıkarıcılık, maddiyatçılık, disiplin, risk alma, kanaatkarlık, çalışkanlık gibi konularda belirgin farklılıkların olduğu görülmüştür (Özer ve Diğerleri, 2013, s. 123-142) .

**Tablo 3: İş Yaşamındaki Kuşakların Karşılaştırılması**

<b>İŞ YAŞAMINDAKİ KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI</b>			
<b>KUŞAKLAR</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>
<b>Pozisyon</b>	Üst Düzey Yönetici	Yönetici	Çalışan
<b>Anlayış</b>	Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	İş ve yaşam dengesini kurmak
<b>Otorite ve Kurallar</b>	Saygılı	Saygılı	Saldırgan
<b>İşe Sadakat</b>	İşine Sadık ve uzun yıllar çalışabilen	İşine sadık ve çok iyi fırsatları değerlendirebilen	Kısa dönemde çok sayıda iş değiştirebilen
<b>İşe Bakış Açısı</b>	İşkolik	İş motivasyonu yüksek	Eğlenerek çalışmayı seven
<b>Motivasyonu</b>	Takdir ve kariyer	Maddiyat ve kariyer	Farklılaşan iş tanımları ve iş yaşam dengesi
<b>Yönetimsel yaklaşım</b>	Sorgulamaz	İlgilenmez	Şeffaf ve adaletli yönetim ister
<b>Çalışma saatleri</b>	Azami dikkat eder	Uyumludur	Esnek çalışma saatleri ister
<b>Süreç değerlendirmesi</b>	Sabırlıdır	Sabırlıdır	Sabırsızdır
<b>Özellikleri</b>	Kanaatkâr ve iş odaklı	Rekabetçi ve sonuç odaklı	Yenilikçi ve süreç odaklı

Yukardaki bilgiler ışığında yazarca oluşturulan tabloda iş hayatında bir arada çalışan kuşakların özelliklerine göre işe bakışları ve birbirleri ile olan ilişkileri mukayese edilmiştir. Z kuşağı aktif olarak çalışma hayatına katılmadığı için mukayese edilmemiştir.

Tablodan da görüleceği gibi Baby Boomers, X Kuşaağı ve Y Kuşaağının işte çalıştıkları pozisyon, iş anlayışı, iş otoritesi ve kurallar, işe sadakat, işe bakış açısı, iş motivasyonu, yönetimsel yaklaşım, çalışma saatleri ve süreç değerlendirmesi konularında belirgin farklılıklara sahip oldukları gözlemlenmektedir. Baby Boomers kuşaağı çalışanlar daha ziyade klasik iş hayatı davranış ve özellikleri sergilerken, x kuşaağı çalışanlar biraz daha modernize bir iş anlayışına sahiptirler. Y kuşaağı çalışanlar ise daha modernize ve özgürlükçü iş hayatını istemektedirler. Ayrıca Baby Boomers ve X Kuşaağı çalışanlar kısmen birbirlerine yakın özelliklere sahipken, Y Kuşaağının ayrıldığı görülmektedir. Henüz iş hayatına girmemiş olan Z Kuşaağı fertlerinin de Y Kuşaağın özelliklerini taşıyacağı öngörülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİYAKAT İLKESİ VE KAYIRMACILIK

#### 2.1. LİYAKAT KAVRAMI VE TANIMI

Liyakat kavramı farklı kaynaklarda ve farklı uygulamalarda çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Liyakat sistemi, merit sistem, meritokrasi, yeterlik, yeterlilik gibi değişik isimlerle anılmakta fakat işin özünde aynı şeylerden bahsedilmektedir (Alvarado, 2010, s. 11-12 ; www.tdk.gov.tr, 2017 ; Bursalıoğlu, 1981, s. 49 ; Mueller, 2009, s. 11). Stratejik insan kaynakları yönetiminde ise Liyakat kavramı bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi temel ilkeleri arasında yer alan bu ilke, işgören planlaması, işgören seçilmesi, ücretlendirme gibi konularda karşımıza çıkmaktadır. Belki de liyakat ilkesini değerlendirirken bütün olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır.

Liyakat kelimesi layık olmak kelimesinden gelmektedir. Layık kelimesi ise özü, nitelikleri, tutum, hareket ve davranışlarıyla o şeyi elde etmek için hak kazanmış; uygun olan anlamındadır (www.tdk.gov.tr, 2017). Liyakat Sistemi (Merit Sistem), Lâyük olma, kifayet, uygunluk, değim olarak tanımlanabilir. Bu sisteme layık olma, yeterlik sistemi ya da yeterlilik sistemi de denilir.

Yeterlik, iş niteliğinin kapsamında belirlenen rolü oynayabilme vasfına sahip olma veya bu rolü oynayabilme yetisini engelleyen durumun kişide yoksun olma durumudur. Yeterli olmak belli talepleri yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olmaktır. Makamın gerektirdiği görevleri karşılayabilmektir (Bursalıoğlu, 1981, s. 49).

Liyakat (meritokrasi) kavramı başta Amerika Birleşik Devletleri ve tüm dünya ülkelerinde kayırma, yandaş olma işe alma gibi durumlara tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram ülkelerin çalışma alanında özellikle kamu sektöründe personel seçme, atama ve yükseltme aşamalarında gördükleri aksaklıkların ortadan

kaldırılması amacıyla geliştirdikleri bir ilkedir (Sezer, 2006, s. 68). Ayrıca tüm dünyadaki genel düşünce, kamudaki memurların özelliklerini arttırmak ve liyakati tamamıyla hakim kılmak amaçlıdır (Smith, 1988, s. 30).

Meritokrasi kavramı olarak ilk defa 1958’de Michael Young’ın “Meritokrasinin Yükselişi” isimli kitabında kullanılmıştır. Young kitabında, hakkaniyetli bir şekilde yetki vermek adına baskı ile yönetilen üst kesim ve kendilerini üst kesimden koruyamayan bir alt kesim toplumu tanımlamıştır. İyi ya da kötü herkesin verdikleri çaba kadar hak ettiklerini yaşadıklarını varsayım ile meritokrasiyi hicvetmiştir. Sonraları bu kavram orijinal anlamından çıkarak bugünkü manasını kazanmıştır (Alvarado, 2010, s. 33).

Liyakat (Meritokrasi) (Meritocracy) Latince kökenli meritum ile Yunanca kökenli kratein (κράτειν) kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Dil bilimi bakımından meritokrasi kavramı incelendiğinde; yeterli ve değer anlamına gelen “meritum” kelimesi ile güç, etki ve kuvvet anlamına gelen kratos kelimesinden türeyen “krasi” kelimelerinden oluşmuştur (Leblebici, 2008, s. 100).

Meritum ve krasi kelimelerinin birleşmesiyle; toplumda değerlilerin, seçkinlerin, güçlü ve etkili olması anlamına gelen meritokrasi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Liyakat, mesleki kademelere yükselişte zekâ, çalışkanlık ve yetenekleri bulunan kişilere yer verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2013, s. 360).

## **2.2. LİYAKAT KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

Liyakat sistemi, merit sistem, meritokrasi ya da liyakat kavramı tarihte ilk defa kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda, devlet memurluğuna girişte, öğrenim ve sınav anlayışını 1717’de Prusya Kralı I. Friedrich uygulamaya koymuştur. II.Friedrich 1742 yılında kamu görevinde bulunma için hukuk öğrenimini ve sınavlarda başarılı olma şartını zorunlu kılmıştır (Tortop, 1999, s. 12).

Liyakat sistemi, “yağma sistemine” (spoil systems) tepki olarak ortaya çıkmıştır. Amerikan personel sisteminin tarihi gelişimi içinde kayırma sistemi (1829-1882) yağmacılık sistemi olarak da adlandırılmaktadır. İktidara gelen parti, kamu görevlerine kendi taraftarlarını atamıştır. Memuriyetler, kongre üyeleri ve parti

yöneticilerince kendi partileri için çalışanlara, partiye sadakat gösterenlere ödün olarak paylaştırılmıştır (A.G. Demirci, 2009, s. 16).

Bu sistem Amerika Birleşik Devletleri başkanı Andrew Jackson zamanında, 1829 yılından itibaren gerçek manada uygulanmıştır. 1831 yılında senatoda bir konuşma yapan William L. Marcy, siyaseten yenilenlerin görevi bırakması gerektiğini ve tıpkı ganimet gibi kazananların da bu hakkı kendileri için kullanabileceklerini ifade ederek yağma sisteminin mantığını anlatmıştır (www.pbs.org, 2017).

Kamu görevlilerinin siyasi şekilde atanması seçimlerde oy rüşvetine dönüşmüş, iş komisyoncuları faaliyet göstermiş ve kadroların alımı ve satımı rüşvet uygulamalarıyla gerçekleşmiştir (A.G. Demirci, 2009, s. 16). Kamuda yönetici olarak görev yapanlar siyasi iktidar tarafından seçildikleri için, görevde kalma süreleri de siyasi iktidarın görevde kalma süresi kadar olmuştur.

Uzun yıllar uygulanan bu sistem trajikomik bir şekilde Amerika Birleşik Devletleri başkanı Garfield'in işe alma garantisi verdiği biri tarafından öldürülmesiyle son bulmuştur. Yağma (ganimet) sistemi "spoil system" terk edilmiş ve kamu görevliliğine girişte liyakate dayalı sistem geliştirilmiştir (Atalay, 2008, s. 42).

Kayıрма sistemindeki yozlaşma siyasi düşüncenin liyakati göz önüne almayıp verilmiş sözlerin yerine getirilme çabası anında kadroların tahsisinde yeterli olmayanın en üst kademelere yerleşebileceği durumunu ortaya koyabilir ve kayırmanın hangi kademelerde olacağı belirsizliğidir. Kayırma başladığı zaman kademenin ve ferdin niteliği göz ardı edilir.

Mueller'in, Patronage or Meritocracy: Political Institutions and Bureaucratic Efficiency adlı makalesinde meritokratik bürokrasiler ile rekabetçi politik kurumlar arasında var olan tamamlayıcılığı açıklamak üzere teorik bir model sunulmaktadır. Bu model, bürokratik kurumları, kayırma (iltimas) ve meritokrasi (liyakat) olarak sınıflandırır. Adam kayırmacı politikacılar altında bürokratların seçimi "etki altına alınarak" sağlandığını belirtir (Mueller, 2009, s. 11).

Meritokrasi altında ise bu "etki altına alma" işe alımlarda ve terfilerde objektif kriterler aracılığıyla engellenir. Bürokratik kurumlar ile ilgili bu basit bilgiler bile

adam kayırmanın, iltimas göstermenin refah kaybının nedenleri içerisinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Politik rekabetin eksikliğinden kaynaklanan durum, politik elitlere bürokratik işe alımları kontrol altında tutma imkânı veriyorsa adam kayırma benimsenmiş demektir. Meritokrasi sadece, politik rekabetin, politik elitleri, adam kayırmadan dolayı refah kaybının oluştuğunu özümsemelerine zorladığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Yani politik elitler, adam kayırma ve iltimastan dolayı refah kaybı oluştuğu fikrini benimsedikleri zamanlarda meritokrasiden bahsetmeye başlarlar (Mueller, 2009, s. 8).

Gordon Clapp “Personel seçiminde yeterlilikleri saptayan uygun ölçütler geliştirilmedikçe, görev isteyenlerin politikacılar üzerindeki baskıları, atamalarda siyasi kayırmaları kaçınılmaz kılar” demiştir (Tortop, 1999, s. 12).

Pendleton Kanunu olarak da bilinen bu düzenleme ile kamu görevi ifa edecek kişilerin liyakat ilkelerine göre belirlenmesi esas teşkil etmiş ve aşağıdaki ilkeler kabul edilmiştir (Tortop, 1999, s. 12).

- Cumhurbaşkanı tarafından atanan üç kişilik tarafsız ve özerk merkezi personel komisyonu yeni personel sistemini yönetecektir.
- Komisyon, kanun hükümlerini yürütmeye, başkana yardım edecektir.
- Memur istihdamı açık yarışma sınav kurallarına göre seçilecektir.
- Yarışma sınavının düzenlenemeyeceği durumlarda, komisyon geçiş sınavı düzenleyecektir.
- Memurların siyasi tutumları ve amirlerin siyasi baskı yapmaları yasaklanmıştır.

1883’de Civil Service Act yasasının çıkması sonucunda kayırma sistemi tamamen terk edilmemiş başkan tarafından yapılan siyasi atamaların sayısı azaltılmıştır. 1940 yılında Başkan Roosevelt döneminde yeterlik sistemi daimi devlet hizmetinde çalışanların %98’ine uygulanır duruma gelmiştir (Tortop, 1999, s. 13). Günümüze gelinceye kadar bu sisteme ait atamalar %100’lerden %1’lere kadar düşürülerek %99’u kapsayacak biçimde yeterlilik (merit) sistem kurulmuştur (Uz, 2011, s. 75 ; Şen, 1995, s. 79).

İşe alımlarda ve terfilerde liyakat esasını gözeten bağımsız bürokrasiler, iyi yönetimin veya hükümetin köşe taşı olarak kabul edilirler. En gelişmiş ülkelerde

meritokratik kurumlar son iki yüzyıl içerisinde ortaya çıkmıştır. Genellikle meritokratik reform, daha açık ve demokratik seçimlerin yapılmaya başlandığı dönemlere rastlamaktadır (Mueller, 2009, s. 1).

Yeterlik ilkesinin gerekliliğini Türk tarihinde de görmek mümkündür. Aslen İranlı olan ve Selçuklu Devletinde vezirlik yapan Nizamülmülk, Nizamülmülk Siyasetnamesi adlı eserinde yeterliliğin gerekliliğinden bahsetmiştir. Ayrıca, Yusuf Has Hacib'in yazarı olduğu Kutadgu Bilig'de, Osmanlı Devleti döneminde düşünür ve devlet adamı olan Koçi Bey'in risalelerinde devlet görevi ifa etmek için bu görevi hak etmenin gerekliliği yani yeterliliğin öneminden sıkça bahsedilmektedir (Aktan, 1997, s. 1389).

Yeterlik ilkesinin Selçuklularda ve Osmanlı Devleti'nde sistematik bir biçimde uygulamaya aktarılamaması, uygulamaların belirli bir dönemde kalması, yeterlilik ilkesinin belli dönemlerde amacına ulaşsa bile geçici olma özelliği taşıması, padişahlık yönetiminde yeterlilik ilkesinin sınırlı uygulanabilirliği, batılı yazarların dikkatini çekmemiş, Selçuklu ve Osmanlı Devletindeki yeterlilik uygulamaları literatürde gerekli yerini bulamamıştır (Aykaç, 1999, s. 34).

Günümüzde kullanılan sistem bize Osmanlıdan geçmiş bir sistemdir. Cumhuriyet tarihi ve sonrasında 1965 yılına kadar bu böyle devam etmiştir. Osmanlı döneminde üç tane temel mevzuat vardır. Bunlar 1880 tarihli Maaşat Kararnamesi, 1881 tarihli Memurinin Mülkiyye Terakki ve Tekaüt Kararnamesi ve 1896 tarihli Memurinin Mülkiyye Komisyonu Nizamnamesidir. Bu mevzuatlarla memurlara ait sicil ve özlük işlemleri dosyalarının tutulabilmesi için merkezi bir teşkilat kurulması sağlanmıştır. Cumhuriyet döneminde de yürürlükte olan bu düzenlemelerle personellere dair işlemler yürütülmüştür (A.G. Demirci, 2009, s. 67).

Cumhuriyet döneminden sonra 1924 Anayasası ile kamu personel sistemi kapsamlı olarak ele alınmış ve düzenlenmiştir. 1926 tarihinde çıkarılan 788 sayılı Memurin Kanunu ile devlet memuruna ait genel kurallar şekillendirilmiştir. Bu kanun askeri personel dışında herkese uygulanmıştır. Arkasından maaş düzenlemeleri için 1108 sayılı Maaş Kanunu, 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşlarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun ve 3656 sayılı Barem Kanunu çıkarılmıştır. Bugünkü derece kademe olarak hayata geçen barem sistemi 1939 da çıkarılan bir kanunla şekillendirilmiştir (A.G. Demirci, 2009, s. 68).

1945'ten sonra kamu personel sistemi üzerinde radikal değişiklikler yabancı uzmanlar ile düzenlenmeye çalışılmıştır. 1956 da yapılan düzenlemeler kanunlaşmamış ancak 1965 yılında çıkarılan ve halen yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun esasını teşkil etmiştir. Bu kanunla memur statüsü düzenlenmiş ve memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi olarak dört gruba ayrılmıştır. Yasada hizmet koşulları, atama, yetiştirilme, ilerleme, yükselme, hak ve ödevleri, mali durumları, özlük işleri gibi hususlar belirlenmiştir. Aslında bu kanunla bile memurluk, liyakat ilkesinin uygulandığı, bilgi ve yetenekle girilen, kendini geliştirmeye yükselme imkanı olan, iş garantisi olan bir meslek grubu olarak düzenlenmiştir. Yükselmek, kıdem ve liyakata bağlıdır. Hizmet süresi ve olumlu sicil almak şartıyla yükselmek mümkündür. Kıdeme bağlı yükselmek derece kademe ilerlemesiyle olurken liyakata bağlı yükselmek daha üst görevlere gelme/getirilme şeklinde gerçekleşmektedir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda liyakat ilkesine vurgu yapmak için, genel ve özel birtakım şartlar haricinde sınav şartı vardır. İlke olarak merkezi sınav sistemi kabul edilmiştir. Ancak 1970 yılında bu ilke değiştirilerek kurumların kendi personel ihtiyacını lokal olarak karşılayabilecekleri kurumsal sınav sistemi hayata geçirilmiştir. 1999 yılına kadar lokal sınavlarla süren bu sistem aynı yıl yayımlanan yeni bir yönetmelikle tekrar merkezi sistemle personel seçme sistemine dönüşmüştür. 2002 yılından itibaren de Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından kamu personeli seçme sınavı olarak yapılmaktadır (A.G. Demirci, 2009, s. 70).

### **2.3. LİYAKAT SİSTEMİ**

Liyakat sistemi birtakım ilkeler üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler; Eşitlik, Yarışma, Kariyer, Hukuka Uygunluk, Adil ve Yeterli Ücret, Hizmet İçi Değerlendirme ve Güvence şeklinde sıralanabilir (Sezer, 2003, s. 180);

#### **2.3.1 Eşitlik İlkesi**

Kamu görevine girme vatandaşlık hakkıdır. Toplumun tüm kesimlerinden vatandaşların kamu görevlerine girişte eşit koşulların sağlanması sonucunda memur olma hakkı tanınmasıdır. Eşitlik ilkesi ilk olarak 1789 Fransız İhtilalinde yayınlanan bildirgenin 6. maddesinde kısaca herkes kanun önünde eşit haklara sahiptir ifadesiyle yer almıştır (Tortop, 1999, s. 15-16).



Ülkemizdeki eşitlik ilkesi ise, Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 10. Maddesinde yer almaktadır. Ayrıca yine anayasamızın 70. maddesinde her Türk vatandaşının kamu hizmetine memur edilebileceği ve işe girişte ayırım yapılamayacağı ifade olunmaktadır (www.anayasa.gen.tr, 2017).

### **2.3.2 Yarışma İlkesi**

Kamu görevlisi seçme ve görevde yükselmede yeterlik ilkesi gereğince açık yarışma sınavları uygulanmalıdır. Bu sınavlar ile açık olan kadrolar ve bu kadrolara ilişkin şartlar kamuoyuna ve kadro ile ilgilenenlere duyurulmalıdır. Yeterli şartları sağlayan kişilere başvuru yapabilmeleri için yeterli zaman verilerek başvuru fırsatı tanınmalıdır. Sınav içeriği, personel seçiminde aranan koşulları ölçmek için yeterli olmalı ve bunlar tarafsız bir şekilde uygulanmalıdır. Sınav sonuçları belirlenen zaman dilimini sonunda katılımcıların sonuç belgeleri ile birlikte açıklamalıdır. Sınav sonuçlarına itiraz edebilme yolu ve hakkı tanınmalıdır (Aykaç, 1999, s. 92).

### **2.3.3 Kariyer İlkesi**

Kamuda kariyerin anlamı, memurun zaman ve çalışmayla elde ettiği başarı, uzmanlık ve ilerlediği aşamadır. Kamuda kariyerin amacı personele yaptığı işle ilgili yükselme şansı tanımak ve hizmette devamlılığını sağlamaktır. Kurum liyakat sistemi sayesinde yetenekli insanı işe alır, kariyer ilkesi ile hizmette yükselmesini sağlar. Bu şekilde personel kurumda hizmetini etkin olarak devam ettirir (Tutum, 1979, s. 32).

Kariyer sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tortop, 1999, s. 16).

- Personelin belli bir iş kolunda ilerlemesi ve uzmanlaşması dikkate alınır.
- Birbirine bağlı iş veya hizmetler temelinde yükselme göz önüne alınır.
- Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirlenir.
- Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet içi eğitim verilir.
- Kıdem ve hizmet süresi dikkate alınır.
- Kariyer ilkesi, liyakat ilkesine dayalı yürütülür.
- Uzmanlaşma ve yükselmeye dayalı ücret politikası uygulanır.

### 2.3.4 Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Bireylerin ve geçindirmek zorunda oldukları ailelerinin belli standartlar içerisinde müreffeh yaşama olanağını sağlayacak ücretler belirlenmelidir. Ücret sistemi öncelikle yeterli, yapılan işin niteliğine bağlı, adalet ve hakkaniyetli olmalıdır.

Ücretlendirme sistemi düzgün ve etkin kullanıldığı sürece işgörenler motive olacak ve daha verimli çalışacaklardır. Ücretlendirmede gözetilmesi gereken amaçlar şunlardır (Acar, 1995, s. 3).

- Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme,
- Mevcut nitelikli işgörenleri elde tutma,
- İşgören motivasyonunu artırma,
- Örgüt performansının en üst düzeye çıkartılması,

Yine Anayasamızın 55. maddesi ücretle ilgili düzenlemelerde bulunmuş, bu işin devlet tarafından işe uygun ve adaletli ücretlendirme için tedbirler alınacağını ifade etmiştir. Ayrıca yine devlet eliyle belirlenen “*Asgari Ücret*” kavramı da bu yasa ile korunmuştur (www.anayasa.gen.tr, 2017).

### 2.3.5 Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi

Kariyer ilkesi gereğince hizmet içi değerlendirme kurumlarda uygulanmaktadır. Hizmet içi değerlendirmede personelin eğitiminin sağlanması, personele uygun programlar düzenlenmesi, hizmetlerin adil şekilde personele dağıtılması, personelin başarısının incelenmesi amirin asli görevlerindedir. Hukukun belirttiği çerçevede kanunların kurumdaki yöneticiye ve yönetilen personele verdiği haklar sayesinde yönetim ilkesi oluşmuştur. Hukuk, kamu yararını en iyi şekilde gözetirken, idari faaliyetler karşısında yönetilenleri korumak için bazı güvenceler sağlamıştır. Bunun sonucunda da, kurumun resmi işleyişini sağlamak için pek çok formalite ve denetim getirilmiştir (Sezer, 2003, s. 153).

Günümüzde kurumların asıl sorumluluklarının yanında; istihdam edilmesi gereken kişinin fırsat eşitliğinden yararlanmasının sağlanması, sunulacak hizmetin nitelikli olması için de, adaylar arasında en yetenekli olanları tercih etme sorumluluğu vardır. Kişilerin eşitliği sadece yasaların getirdiği eşitlik değildir. Bunun yanında fırsat eşitliği de en önemli faktördür. Bunu en etkin sağlayan ilke de

liyakat ilkesidir. Liyakat ilkesinin temelinde ayırım yapılmadan işi hak edene verme amacı yatmaktadır (Tutum, 1979, s. 33).

Kurumun hedef ve amacı şeffaf olduğunda görevde yükselmelerde de şeffaflaşır ve kişisel özelliklerin yeterliliği ön plana çıkar. Yani kişisel özellikleri yeterli olanlar terfi alır ya da ödüllendirilir. Kurumdaki çalışanlar bu sürecin şeffaflığından şüphe ederlerse kurum da başlangıçtaki hedef ve amaçlarına ulaşmakta zorlanır.

## **2.4. KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE LİYAKAT İLKESİ**

Liyakat sistemine göre personel atmama, yükseltme ve yer değiştirmeye dair söylenecekler sadece kamu personel sistemi ile sınırlı değildir. Günümüz özel sektör işletmelerinde de görülen en büyük aksaklıkların başında liyakat sisteminin yeterince uygulanmaması vardır.

Kamu personel alımında liyakat (yeterlilik) kavramı iki şekilde kullanılmaktadır (Uz, 2011, s. 79).

- Daraltılmış Çerçeve Liyakat İlkesi
- Genişletilmiş Çerçeve Liyakat İlkesi

### **2.4.1 Daraltılmış Çerçeve Liyakat İlkesi**

Daraltılmış çerçevede Liyakat İlkesi, kamunun ihtiyaç duyduğu personeli, istekliler arasından yeterlilik ölçütüyle temin etmesidir (Sezer, 2006, s. 67).

Bunu yapmanın yolu açık yarışma sınavlardır. Bu yolla göreve uygun kişilerin göreve getirilmesi hedeflenmektedir. Her şey katılımcının meziyetlerine göre şekilleneceği için kayırmacılığın da önüne geçilmiş olacaktır (Şen, 1995, s. 77-78).

Açık yarışma sınavı kavramının niteliğinin gerçekçi olması için belli bazı ilkelere uyulması ve sınavın o koşullar içerisinde yapılması gerekir. Bu ilkeler şunlardır (Tortop, 1999, s. 18).

- Sınava İlişkin İlkeler,
- Sınav Sonucuna İlişkin İlkeler

### 2.3.1.1 Sınava İlişkin İlkeler

Kamu görevi yapacakların bilgi, görgü, kültür ve fiziksel becerilerinin test edilmesini sağlayan en uygun araç sınavla personel alımı yapmaktır. Bu sınavın birtakım ilkeleri olması gerekmektedir. Bu ilkeler;

**Yeterince Duyurma:** Açık memur kadrolarının ve bunlara ilişkin şartların, kamuya yaygın bir şekilde duyurulmasıdır. Burada, amaç mümkün olduğunca daha fazla adayın katılımının sağlanmasıdır.

**Başvuru Fırsatı Tanıma:** Başvuru için yapılması gereken işlemlerin yeterli bir zaman tanınarak belgelerin hazırlanmasına fırsat/zaman verilmesidir.

**Aranan Koşulların Gerçekçi Olması:** Adaylarda aranan nitelik yapılacak hizmetle ilişkili olmalıdır.

**Adaylar Arasında Ayrım Yapılmaması:** Adaylar arasında ayrım gözetilmemeli; belirlenen standartların bireyin yeteneği ve işe uygunluğu ile alakalı olmasına dikkat edilmelidir.

**Yeteneğe Göre Sıralama:** Aranan niteliklere haiz olan adaylar sınavda gösterdikleri başarı dercesine göre sıralanmalıdır. Sınav sonucu dışında hiçbir unsur atamaya müdahil olmamalıdır.

**Sonuçlar Hakkında Bilgi Verme:** Sınav sonuçları belirlenen bir tarih dilimi içerisinde açıklanmalı; sınav sonuçlarına itiraz hakkı kısıtlanmamalıdır.

**Sınav Sonuçlarına İtiraz Edebilme Hakkı:** Sınav sonuçlarının adaylara bildirilmesi idari işlemdir. Adaylara, belirlenen tarih aralığında, ilan edilen sınav sonucuna itiraz hakkı verilmelidir (Tortop, 1999, s. 22).

### 2.3.1.2 Sınav Sonucuna İlişkin İlkeler

İstihdam edilecek aday veya adaylar için uygulanacak sınavın amacı, açıklanan kadro için nitelikleri karşılayan en uygun adayın belirlenmesidir. Sınav sonucunda kadroya alınan adayın istihdamdan sonra göstereceği başarı derecesi sınavların geçerliğini ve güvenilirliğini ortaya çıkarmaktadır.

Sınavların geçerli olması sınavda başarı gösteren adayların aynı başarıyı istihdam edildikleri işte göstermeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Sınavların geçerliği üç farklı açıdan incelenmektedir (Tortop, 1999, s. 22).

**Sınav Ölçütlerinin Geçerliliği:** Personel değerlendirmenin nesnel ölçütlere dayalı olarak yapılıp yapılmadığı, sınav sonucunda işe yerleştirilen adayın işte gösterdiği başarı ile ölçülmektedir.

**Sınav İçeriğinin Geçerliliği:** Sınav içeriği, adayların yapacağı işle ilgili olması gerekmektedir. Sınavın amacı, belirli bir işi yapabilecek aday veya adayların belirlenmesi için öngörülen şartlara haiz olma durumuna ilişkin olmalıdır. Sınav bu amaca hizmet etmiyorsa sınav başarısı ile iş başarısı arasında bir ilişki kurulabilmesi imkânsızdır.

**Sınavda Verilen İzleniminin Geçerliliği:** Sınav işin gereklerini ortaya koyacak şekilde iş analizi yapılarak hazırlanmışsa ve bu hazırlanan analiz, sınavın başından sonuna kadar uygulanmışsa sınav hakkında verilen izlenim geçerli olur (Aykaç, 1999, s. 91).

#### **2.4.2 Genişletilmiş Çerçeve Liyakat İlkesi**

Genişletilmiş Çerçeve Liyakat İlkesi kurumun ihtiyaç duyduğu personel temini için ortaya koyduğu sistemin kurallarıdır. Başka manada ise kamuda personel seçme, atama ve yer değiştirmeye dair ölçütlerin, ücret ve sosyal haklara entegre edildiği sistemdir. Bu ilke, sadece işe başlamada değil sonrasındaki süreçte de devam etmelidir. Liyakatin temelinde hak ediş vardır (Şen, 1995, s. 78).

Glenn Stahl, genişletilmiş çerçevede liyakat ilkesini, kamuda göreve başlamanın ve ilerlemenin “kariyer” yetenek ve başarı çerçevesinde yapıldığı sistem olarak belirtmektedir. İşin gereklerinin yapıldığı, işgörenler için en uygun çalışma koşullarının sağlandığı hizmet içerisinde yükselmenin ve alınacak ücretlerin işin niteliğine göre değerlendirildiği sistemdir (Tutum, 1979, s. 32).

Genişletilmiş çerçevede liyakat ilkesinin dayandığı kurallar açık ve nettir. Sistemde yükselme durumunu, personel yönetimi sürecini dikkate alan kurallar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tutum, 1979, s. 33).

- Kamu görevlileri, toplumun tüm kesimlerini temsil edecek şekilde nitelikli adaylar arasından seçilmelidir. İşgören seçiminde ve işgören seçimden sonra ilerlemesinde, herkese fırsat eşitliği verilip yetenek bilgi beceri esasına göre tespit edilmelidir.

- Kamu görevlileri ve istihdam için başvuru yapanlar, personel yönetimince, siyasi bağlarına bakılmaksızın ırk, renk, din, ulusal köken, cinsiyet, medeni durum ve yaş ayrımı yapılmaksızın tüm yönleriyle adil ve hakkaniyete uygun biçimde eşit işlem görmelidir.
- Nitelikli personeli işletmeye çekebilmek, mevcut personelin sistemde kalmasını ve performans göstermesini sağlamak için özel sektörde işverenler tarafından ödenen ulusal ve yerel oranları dikkate alarak eşit değerde iş görenlere eşit ücret ödenmelidir.
- Tüm çalışanlar kamu çıkarını düşünmeli ve yüksek standartlara ulaşabilmesi için çalışmalıdır.
- Çalışanların oluşturduğu insan gücü verimli ve etkin biçimde kullanılmalıdır.
- Çalışanların kadroları performansları ve yeterliliği esas alınarak muhafaza edilir. Performans göstermeyenler düzeltilmeli, düzeltilmeyen kendinden gerekli performansı sergilemeyen işine son verilmelidir.
- Çalışanlara örgütsel ve bireysel performans sağlanacağı durumlarda eğitim ve öğretim imkânı sağlanmalıdır.
- Kamu görevlileri, keyfi eylem, kişisel kayırmacılık veya siyasi amaçlar için zorlamaya karşı korumalıdır.

Kamu yönetimi uzmanları liyakat sisteminin etkin olma, yeterli olma, kaliteli olma, politik açıdan tarafsız olma, teamüllere uyma gibi ilkelere dayandığını dile getirmektedir (Şen, 1995, s. 77).

## **2.5. LİYAKAT SİSTEMİNİN UYGULAMASINDAKİ TEMEL**

### **AKSAKLİK: KAYIRMACILIK**

Etkin ve verimli bir liyakat sisteminin uygulanmasının önündeki en büyük ve tek engel “kayırmacılık” engelidir. Bu o kadar büyük bir hal almıştır ki neredeyse hiç sorgulanmayan, sanki normalmiş gibi görünür bir hale gelmiştir. Hatta bazı durumlarda bunun böyle olması gerekliliği bile ifade edilir olmuştur. Bunu da yöneticilerin ya da siyasi iktidarın “kendi ekibini kurmak” olarak yumuşatmaya çalıştıkları gözden kaçırılmamalıdır.

Kayıрма kelimesi iltimas ile eşanlamli olup “Haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma. Birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2017). Kayırmacılık ise bunun eyleme dönüşmüş halidir. Kayırmacılık güçsüz olanın yanında olmak, koruyup kollamak olarak bakıldığında çok masum bir eylem gibi görünmesine karşın aslında olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Kamu sektörünün kanayan yaralarından biri olan ve İngilizce’de Spoil system (Aykaç, 1999, s. 100) olarak ifade edilen kayırmacılık kamu görevine atama, yükselme yer değiştirmelerde mevcut kadroların sanki ganimetmiş gibi yandaşlarına peşkeş çekilmesi, yandaşlar arasında pay edilmesi, sanki ödölmüş gibi kullanılması ve neticesinde kadrolaşılma eylemidir. Kayırmacılık, bir tek siyasal boyutta olmaz. Hemşeri olmak, aynı grup ya da kulübün üyesi olmak, aynı okuldan mezun olmak gibi etkenler de kayırmacılığa sebebiyet verebilir (Sezer, 2006, s. 68). Aynı zamanda akrabalık bağları, arkadaş çevresi, asker arkadaşı, aynı meslek grupları, aynı mezhepten olma, kirvelik, aynı mahalle çocuğu olma gibi aynı toplumsal gruba dahil olmak da kayırmacılığın sebebi olabilir.

Farklı bir kaynakta siyasal sistem ve kamu yönetiminde çok önemli bir yozlaşmaya neden olan bu duruma “kabilecilik” adı verilmektedir (Çınar, 1997, s. 17). Kabilecilik, kamu kurumlarının örgütsel yapılanmasında ya da bu örgütlerin toplumsal çevre ile olan ilişkilerinde aynı okulda okuyanların, aynı yöreden olanların, aynı siyasal görüşe mensup olanların birbirleri ile yakınlaşması ve yönetim genel kurallarının geri plana atılmasıdır (Oktay, 1983, s. 209).

Kayırmacılık ile başarı ya da başarısızlık ölçüt alınmaz. Çoğu hallerde başarılı olmayan ve liyakatsiz personel çok daha kolay ilerler ve yükseltilir. Mevcut personel rejiminde başarı ve liyakat ilkeleri yerine sadakat ve itaat daha önceliklidir (Aydın, 2012, s. 60). Kayırmacılık yapılan işgören de buna eğilim göstererek en uygun cevabı vermiş olur (Prendergast ve Topel, 1993, s. 10).

Kayırmacılıktaki taraflar kayıran ve kayırılındır. Aralarında dikey hiyerarşik bir yapı vardır. Yani kayıran daha üst pozisyonlarda yer alırken kayırılan daha alt pozisyonlarda görev almaktadır. Kayırılan, kayırana minnet duygusu duyar ve bunu saygı gösterme, minnettar olma, sadakat, bağlanma, hediye ve hatta rüşvet verme gibi olaylarla gösterir. Böylelikle kayırılan kendine geçici fırsatlar sağlayarak bazı imkânlarla sahip olur. Bunun sonucunda kayıran ise saygı görme, sadık ve kendine

bağlı personellere sahip olma, prestij kazanma, iktidar elde etme hatta gelir elde etme gibi kazanımlar sağlar (Erdem, 2010, s. 63).

Kayırmacılık toplum tarafından sindirilmiş ve kişilerin neyi bildiklerini değil kimi tanıdıklarının daha ön planda olduğu kabul görmeye başlamıştır (Aytaç ve İlhan, 2010, s. 14).

Kamu sektöründe yapılan kayırmacılık faaliyetlerini doğrudan yapılan kayırmacılık ve dolaylı yapılan kayırmacılık olarak ikiye ayırmak mümkündür.

### **2.5.1 Doğrudan Yapılan Kayırmacılık**

Kamu sektöründe yönetim sistemini olumsuz etkileyen ve tarafsızlık ilkesini bozan kayırmacılık dört şekilde uygulanmaktadır (Yıldırım, 2013, s. 359). Bunlar; adam kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı ve gönül yapma (suvasyon) şeklinde sıralanabilir.

**Adam Kayırmacılığı:** İltimas ya da torpil manasında kullanılan bu kayırmacılıkta liyakat ilkeleri yerine akraba olmak, hemşehri olmak, arkadaş olmak gibi ikili ilişkilerin hâkim olduğu şahsi faktörler ön plandadır. Uygulama iki farklı şekilde olmaktadır (Aktan, 1992, s. 31).

- **Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm):** Geleneksel ilişkilerin sürdürüldüğü toplumlarda sadece akrabalık bağları nedeniyle kişinin kamu görevine getirilmesidir (Erdem, 2010, s. 10). Kişilerin bireysel özelliklerine, beceri ve kabiliyetlerine, başarılarına ve eğitim düzeylerine önem vermeden sırf politikacıların, bürokratların, üst düzey yöneticilerin ve diğer kamu görevlilerinin akrabaları oldukları için kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmesi olarak tanımlanabilir (Özsemerci, 2002, s. 28). Özellikle sözleşmeli memur alımlarında, kurumlar kendileri ilan ve alım yaptıkları için, özel şartlar belirleyerek kendi akrabalarını işe alma sürecini şekillendirebilirler. Bu durum sadece kamu kurum ve kuruluşlarında değil özel sektöre ait şirketlerde de önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. Sırf akrabalık bağları yüzünden kaliteli ve etkin olabilecek işgörenler kendilerine bu tür işletmelerde yer bulamamaktadır. Nepotizm uygulamaları ile çalışanların örgütsel adalet algılarında ters yönlü bir ilişki vardır (Kurgun ve Diğerleri, 2010, s. 176-177). Bu sebeple beyin göçü



dediğimiz yüksek vasıf ve kabiliyete sahip insan kaynağı kayıp olabilir. Bunun da ekonomik, sosyal ve rekabeti zedeleyici sonuçları ortaya çıkabilir (Erdem, 2010, s. 154).

- ***İlişkilere Dayalı Kayırmacılık (Kronizm):*** Yetenekler ve üstün özellikler sayesinde değil, önemli yerlerdeki kişilere yakın olma sebebiyle kayrılmalarıdır. Kelime “crony” yani “uzun sürecek arkadaşlık” kökünden türetilmiş ve 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında, “arkadaşlık kurma isteği ve yeteneği olarak kullanılmıştır (Khatri ve Tsang, 2003, s. 289). Geleneksel bağlarla ve vefa duygusuyla arkadaşların, dostların, hemşehrilerin, komşuların kamu görevine getirilmesidir (Çınar, 1997, s. 18). Mevcut akrabalık bağları, arkadaş çevresi, asker arkadaşı, aynı meslek grupları, aynı mezhepten olma, kirvelik, aynı mahalle çocuğu olma gibi sosyal bağlar kronizme sebebiyet verir. Tıpkı nepotizmde olduğu gibi bir dönem liyakat ilkelerine bakılmaksızın yöneticiler etrafındakileri kamu görevlerine almışlardır. Bu tür kayırmada ilişkiler hakim olduğu için yöneticiler doğrudan doğruya kendileri yapmayarak rica ile başkası adına da kayırmacılık yapmış olabilirler. Kronizm ve Nepotizm birbirlerine benzer durumlardır. Aradaki fark sadece nepotizmde aile, akraba ön planda iken kronizmde aile dışındaki herkes olabilir.

***Siyasal Kayırmacılık (Klientelizm):*** (Aközer, 2013, s. 14) Siyasal kayırmacılık genellikle yapılan seçimler sonrasında ortaya çıkan bir durumdur. Siyasi partilerin bazen seçim vaadi olarak sundukları ve iktidar olmalarını müteakip destekçilerine ayrıcalık tanıyarak haksız menfaat sağlayarak siyasi kayırmacılık yapmalarıdır. İktidar olduktan sonra destekçilerine ayrıcalıklı işlemler yaparak, onlara haksız menfaat sağlamaları olarak da tanımlanabilir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 192). Ülkemizde özellikle mahalli kamu kuruluşları olan belediyelerde yaygın olarak görülmektedir (Özsemerci, 2002, s. 29). Seçimler sonrasında değişik mevkilerde görev yapan kamu görevlilerinin yetkileri ve yerleri değiştirildiği için devletin sürekliliği, ekonomik göstergeleri de buna bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Oysa kamu görevlileri siyasi partilere üye olamaz, seçim kampanyalarına katılıp yürütemez, siyasi yayınları çıkarıp dağıtamaz, kamu görevi nedeniyle edindiği bilgileri siyasi amaçla sızdıramaz, servis edemez. Buna rağmen kamuda yüksek

mevkilere atanan personellerde parti çıkarlarına göre hareket edildiği ve aşağıdaki görevlileri de kapsayacak şekilde genişletildiği aşikârdır. Bu noktada iş tersine dönmüş, üst düzey bürokrat ve yönetici atanırken liyakat ve yeterliliğin yerini partiye sadakat, parti sınırlarının ifşa edilmemesi gibi nitelikler aranır hale gelmiştir (Gökçe ve Diğerleri, 2002, s. 56). Partizanlık ya da yandaşlık olarak adlandırılan bu uygulamaya ile siyasi partiler, destekçilerini kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam etmek isterler. Bu uygulama yaygın olarak pek çok ülkede görülür. Bu sayede kamu yönetimi ve kamu vicdanı zedelenecek verimli ve etkin çalışmasını da engellemiş olur.

Patronaj ise genellikle kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan üst düzey yönetici ve bürokratların seçim sonrasında görevden alınarak yerlerine seçimi kazanan parti tarafından kendilerine yakın olan siyasal yandaşlarını, nepotizm ve kronizm gibi faktörlerle atama yapmalarıdır (Özsemerci, 2002, s. 30). Böylece işin ehli olmayan, liyakat ve yeterliliğe sahip olmayan kişiler işbaşına getirilmiş olur. Kamu kurum ve kuruluşları “aralık” olarak kullanılmakta ve liyakat ilkeleri gözetilmediği için “hizmitsiz memuriyet” olarak tabir edilen sorun ortaya çıkmaktadır (Çınar, 1997, s. 18). Patronajın amacı öncelikle kendi ideolojik düşüncesini benimseyenleri kamu kurum kuruluşlarına yerleştirmek ve onları bürokratik ortamda sorumluluk sahibi yapmaktır.

**Hizmet kayırmacılığı:** Siyasi partilerin, seçimi kazandıktan sonra, bir dahaki seçimi garantilemek adına ellerindeki ekonomik gücü oy potansiyellerini daha da arttırmak adına seçim bölgelerine tahsis etmeleridir. Hizmet kayırmacılığı seçim öncesinde ve sonrasında açıkça görülebilir. Örtülü ödenek olarak anılan ve kimsenin kolay kolay hesap sormadığı harcama kaleminden istenilen her türlü ödeme yapılabilir. Böylelikle bir nevi seçim kazanılmasına katkıda bulunanlar ödüllendirilmiş olur.

Seçimi kazanan siyasi parti, seçim kazanmasına en çok katkıda bulunan yerlere hizmet, ekonomik ve aynı yardımlarını kanalize eder. Güçsüz olduğu ya da seçime istenilen katkıyı sağlamayan bölgelere ise siyaseten gazap eder. Bu hizmet kayırmacılığıdır ve yolsuzluktur (Key ve Diğerleri, 1994, s. 10).

**Gönül yapma (Suvasyon):** Seçimle iktidara gelmiş olan siyasi iktidarın seçimi kazanmasında etkin rol oynayan partizan gruplara ve yandaşlarına seçimden sonra devlet imkânlarından başkalarından daha çok yararlanmalarını sağlamalarıdır. Bu partizan gruplara vakıflar ya da yarı devlet eliyle sübvansiyon ve sosyal amaçlı yardımlar şeklinde olmaktadır (www.canaktan.org, 2017).

Buradaki ayırım seçim öncesinde siyasi partiye aynı ve/veya nakdi yardım edilmiş olmasıdır. Seçim harcamalarını finansa eden, bağış yapan, seçimde kullanılacak araç, gereç ve ekipman temin eden, seçim için irtibat bürosu, yer tahsis eden kişi ya da kuruluşlar siyasi parti iktidara gelince bir takım özel menfaatler elde ederler. Bu iş bulma, devlet ihalelerinde ayrıcalık tanınma gibi şekillerde olabilir.

Kamu yönetiminde yukarıda sayılan kayırmacılıklara ek olarak aracılık etme, rant sağlama, koruyup kollama ve lobicilik gibi ifadelerle de kayırmacılık yapıldığını söylemek mümkündür (Çınar, 1997, s. 19-22).

### **2.5.2 Dolaylı Yapılan Kayırmacılık**

Kayırmacılık her zaman açıktan açığa yapılmayabilir. Bazı hallerde üstü kapalı olarak yapılmaktadır. Böylesi bir kayırmacılığın yapılabilmesi için namzetlerin önceden bilinmiş olması şarttır. Üst düzey yöneticiler ya da siyasal iktidarlar, gerçek anlamda atama, yükseltme ya da yer değiştirmede karşılıklarına çıkabilecek liyakat sahibi adayları bertaraf etmek için dolaylı olarak kayırmacılık yaparlar. Liyakatli adaylara başka bir görev vermek ya da kıdemce daha küçük bir üst göreve getirmek bunu yollarından bir tanesidir. Liyakatli aday o görevle meşgul olurken kendi istedikleri aday tepeden inme getirilmektedir. Örneğin liyakatli bir adayı müdür yardımcısı yapıp onun üstüne müdür olarak kayırmacılık yaptıkları kişi getirilebilir.

Bir başka dolaylı kayırmacılık şekli işin saklanması, gerekli duyuruların yapılmaması suretiyle gerçekleşir. Kurumda yeni açılmış ya da mevcut kadrolara yeni atamalar gerçekleştirilme ihtiyacı doğduğunda bunu paydaşları ile yeterince paylaşmaz ya da çok kısa zaman aralığında paylaşır. Paylaşılan bu zaman aralığında ise belirlenen özel şartlar ile tabiri caizse kayırmacılık yapacakları aday tarif edilir. Öte yandan kayırmacılık yapacakları kişi ile seçme ve eleme yöntemi var ise bununla ilgili tüm bilgiler de paylaşılır. Böylelikle dolaylı yoldan kendi istedikleri kişiyi de seçmiş olurlar. Buna, kurumun açtığı bir kadro için müracaat edebilme şartları arasında çok özel bir bilgisayar programı kullanma ya da çok özel eğitim, kurs,

sertifika şartının aranması ve bu kadro ilanının 1-2 gün gibi kısa bir sürede ilanda tutulması örnek verilebilir.

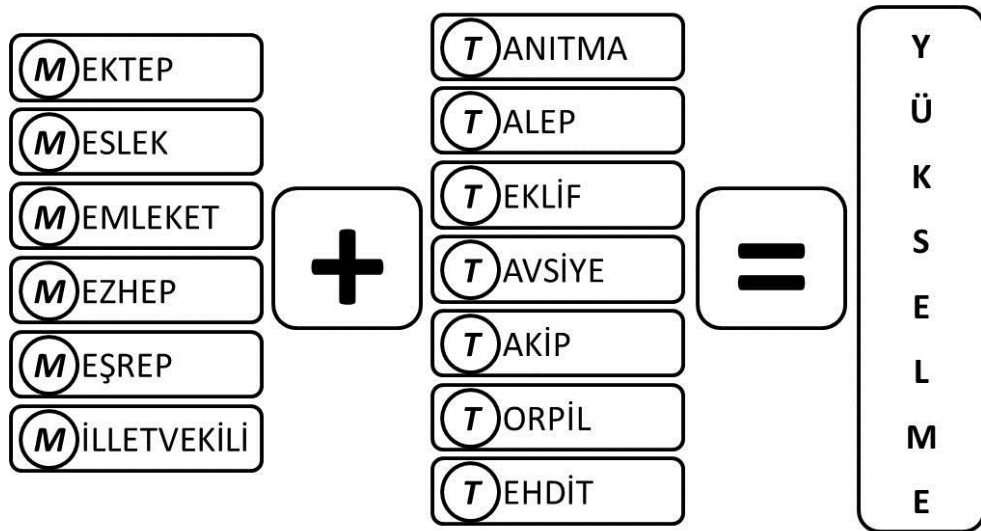
Dolaylı yönden kayırmacılık için söylenebilecek en son şey çok da etik değerler içermeyen sürgün etme, yollama, gönderme olarak tabir edilebilecek uygulamalarıdır. Gerçek anlamda liyakatli olan adaylar bu suretle görev yerlerinden uzaklaştırılırken, yerine istedikleri kişiyi getirerek kayırmacılık yapmış olurlar. Bu sayede gönderilen ya da uzaklaştırılan aday psikolojik olarak çökme yaşamış olur.

### 2.5.3 Kayırmacılığın Sonuçları

Kayırmacılık sosyal, politik, ekonomik bir sorundur. Kayırmacılığa sosyolojik olarak bakıldığında, hak etmeden üst kademelerde istihdam edilen personel, işin gereklerini karşılamadığı için işgücü kaybı yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Öte yandan gerçek anlamda bu görevi hak edenlerin işbaşına getirilmemesi de potansiyel işgücünü olumsuz etkilemektedir. Bu tür uygulamalar kanunen suç olup, görevi kötüye kullanma, görevi ihmal gibi gerekçelerle cezai yaptırımlara sahiptir. Ekonomik anlamda da vasıfsız işgücü maddi kayıplara yol açmaktadır.

İşletmelerde yükselebilmek, iyi yerlere gelebilmek için bazı kombinasyonların bir arada olması gerekir. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında yükselmenin yolu  $6M+7T=Yükselme$  olarak formülize edilen ironik gerçeklikte yatmaktadır (Aytürk, 2007, s. 317).

Şekil 1: Kamusal Alanda Yükselmenin Yolları



Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için yukardaki bilgiler ışığında oluşturulan şekildeki 6M'nin ilki, aynı Mektepten olmayı; ikincisi, aynı Meslekten olmayı; üçüncüsü, aynı Memleketten olmayı; dördüncüsü, aynı Mezhepten olmayı; beşincisi, aynı Meşrepten olmayı ve altıncısı aynı Milletvekilini tanıyor ya da onun yakını olmayı anlatmaktadır. 7T ise, kendini iyi Tanıtma, o işi ya da görevi Talep etme, o iş ya da göreve Teklif ve Tavsiye edilme, işi ya da görevi Takip etme, Torpil yaptırma ve gerekirse Tehdit etme şeklindedir. Bunlara sahip olanların ya da iyi kullananların liyakat ve yeterlilik ilkelerine riayet edilmeden yükselmeleri kaçınılmazdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE LİYAKAT İLKESİ: EGE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmanın problem cümlesi “Kurum içerisinde stratejik insan kaynakları uygulamalarında liyakat ilkesinin yeri ve önemi nedir?” şeklindedir. Ayrıca, “kurumdaki stratejik insan kaynakları yönetimi süreçleri ve liyakat ilkesi etkin, verimli bir biçimde uygulanmakta mıdır?” sorusu da cevaplanmaya çalışılacak bir diğer problemdir.

Çalışma; kurum içerisinde görev yapan personelin, seçilmesi ve yükseltilmesinde liyakat ilkesi uygulamaları hakkında teknisyen ve teknikerlerin görüşlerinin ortaya konmasına, varsa aksaklıkların giderilebilmesi için sundukları önerilere odaklanmaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Ege Üniversitesi Hastanesinde çalışan sağlık teknisyenleri/teknikerlerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ile ilgili görüşleri aracılığıyla, kurum için personel bulma, seçme, atama ve yükseltme işlemlerinin liyakat ilkesine göre yapılıp yapılmadığını açıklığa kavuşturmadır.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırma, üzerinde fazla çalışılmayan bir konuda ve alanda yapılmıştır. Bu noktada özgün ve alandaki eksiklikleri gidermeye yönelik bir çalışma olarak değerlendirilebilir. İnsan, örgütlerin en vazgeçilmez kaynağı kabul edilmekte ve örgütsel başarı açısından olmazsa olmaz bir kaynak ve kıymet olarak ele alınmaktadır. İnsan kaynağı, örgütsel verimliliği, karlılığı ve kaliteyi etkileme potansiyelindedir ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan en önemli güç olarak değerlendirilmektedir. Bu gücün planlanması, yerleştirilmesi, eğitilmesi,

yükseltilmesini konu alan stratejik insan kaynakları yönetimi, bu işlevleri gerçekleştirirken temel ilkelerinden biri olan liyakat ilkesini esas almalıdır. Aksi takdirde nicel ve nitel açıdan örgütsel amaçlara ulaşmada sorunlar yaşanabilecektir. Personel seçme, yerleştirme ve yükseltmede liyakat ilkesinin esas alınıp alınmaması örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü elde etmeleri açısından da çok önemlidir. Bu araştırma ile personel seçme, atama ve yükseltmede liyakat ilkelerinin önemine ve uygulamada yaşanan sorunlara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Yaşanan sorunlar için öneriler sunulmuş, konu ile ilgili yaşanacak sorunlara çözüm üretilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın, konuyla ilgili Türkiye’de bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada saha araştırması yapılmıştır. Kavramsal çerçevenin oluşturulmasında yurt içi ve yurt dışı, basılı ve çevrimiçi literatürden faydalanılmış, uygulama kısmında nicel yöntemlerden anket tercih edilmiştir. Veriler tüm katılımcılara aynı anket uygulanarak toplanmıştır. Anket içeriğini oluşturan sorular araştırmacı tarafından literatürden faydalanılarak hazırlanmıştır ve üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgileri içermektedir. Bu bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, hangi kadroda çalıştığı, sağlık teknisyeni/teknikeri olarak branşı, şu an fiili olarak ne iş yaptığı, toplam çalışma süreleri, daha önce yer değişikliği yapıp yapılmadığı, hastanede çalışma nedeni gibi verilere ulaşma hedeflenmiştir.

İkinci bölümde insan kaynakları yönetimiyle ilgili önermeler yer almaktadır. Bu bölümde katılımcılara 15 (onbeş) adet öneri sunulmuş ve katılım düzeyleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise liyakat ile ilgili 15 (on beş) önerme bulunmaktadır. Önermelerde istatistiksel değerlendirmeler için 5’li Likert ölçeği kapsamında, 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-kısmen katılmıyorum, 3-kararsızım/ fikrim yok, 4-kısmen katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirme yapılmıştır. Analizler SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Literatür taraması ile yararlanılan kaynaklardan elde edilen bilgi, görüş ve düşünceler doğru kabul edilmiş; ankete katılanların anketi samimî, ciddî ve objektif bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır. Ayrıca, personelin konuya ilişkin

düşüncelerinin öğrenilebilmesi için alınan örneklem sayısının yeterli olduğu kabul edilmiştir. Anketin ön deneme uygulaması Mayıs 2016 da yapılmıştır. Rastgele seçilen 20 kişiye anket uygulanmış, güvenilirlik düzeyi 0,787 olarak ölçülmüştür. Anketlerin tüm katılımcılara uygulanması Haziran-Ağustos 2016 tarihleri arasında yapılmıştır.

Veriler analiz edilirken demografik faktörlerde frekans ve yüzdelik dilimleri hesaplanmıştır. Liyakat algısı ve insan kaynakları yönetimi bölümü soruları analiz edilirken de ortalamalar ve standart sapmalar alınmıştır. Hipotez bölümü analiz edilirken ise değişkenler kategorik olduğu için non parametrik testlerden Ki-kare ve Kramer V testi yapılarak çapraz tablolar oluşturulmuştur. Anket araştırmacı tarafından oluşturulduğu için ve veri eşit aralıklı ölçek düzeyinde olmadığı için parametrik testler uygulanamamıştır.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan Sağlık Teknisyenleri/Teknikerleri oluşturmaktadır. Kurumda toplam 496 sağlık teknisyeni/teknikeri çalışmaktadır. Araştırma kapsamında Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde başhekimlik, dekanlık ve özel şirket kadrolarında görev yapan 490 kişi katılmıştır. Katılım oranı, 0,9879 olmuştur.

### **3.6. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Araştırmada veri toplama aracı olarak, literatür desteği ve uzman görüşü alınarak hazırlanan ve toplam 40 sorudan oluşan anketin uygulanması için öncelikle Ege Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvurulmuş, gerekli izinler alınmıştır. Yapılan resmi yazışmalar ile Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan 496 Sağlık Teknisyeni/Teknikeri isim ve birim listesi resmi kurumca araştırmacıya verilmiştir. Çalışanlar, tek tek ziyaret edilerek çalışma hakkında bilgi verilmiş, anket doldurmak isteyip istemedikleri sorulmuş, anket doldurmak isteyenlere basılı anketlerden bırakılarak bir hafta sonra doldurulan anketler araştırmacı tarafından toplanmıştır.



Araştırmaya kurum bünyesinde farklı özlük haklarına ve farklı branşlara sahip, başhekimlik, dekanlık ve özel şirket bünyesinde görev yapan 490 sağlık teknisyeni/teknikeri katılmıştır. 1 kişinin başka kuruma tayin olması, 2 kişinin anket doldurmak istememesi, 3 kişinin de doğum ve ücretsiz izinde olmaları nedeniyle toplam 6 kişiye anket uygulanamamıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı %98.7'dir. Anketler teslim alınırken tek tek kontrol edildiği için kayıp veri yoktur.

### **3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, İzmir İli Bornova ilçesinde bulunan Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi ve hastanede değişik eğitim seviyesi ve branşlarda görev yapan sağlık teknisyenleri/teknikerleri ile sınırlıdır. Araştırmanın süresi yüksek lisans tez süresiyle ve yüksek lisans tez süresi boyunca ulaşılan bilgi ve bulgularla sınırlıdır. Bu araştırma, araştırmacının zamanı, bilgi kaynakları, meslek tecrübesi ve maddî imkânlarıyla sınırlıdır.

### **3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1. Kurumda personel seçimi liyakat ilkesine göre yapılmaktadır.

H2. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübe önemlidir

H3. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkiler önemlidir.

H4. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme süreci İnsan kaynakları birimi tarafından yapılmaktadır.

### 3.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

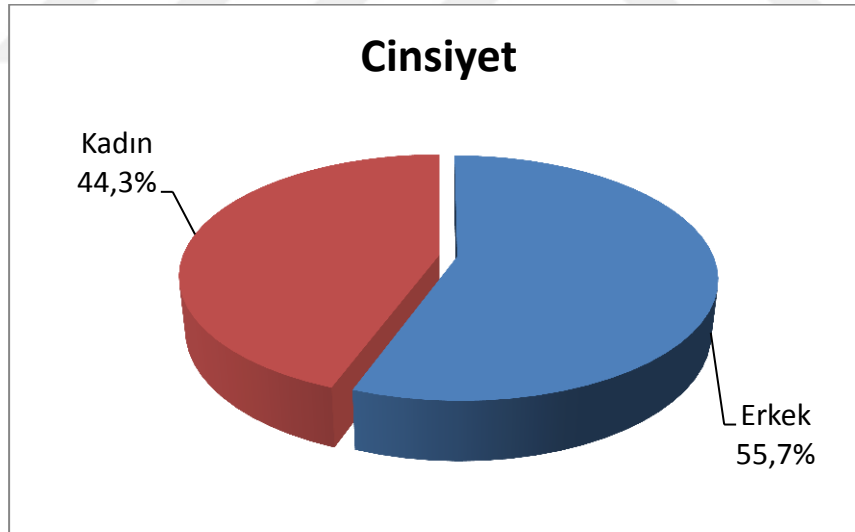
#### 3.9.1 Demografik Bilgiler

Anketin birinci bölümüne ait katılımcıların demografik bilgilerini içeren tablo aşağıdaki gibidir. Tablo 5’te katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Erkek katılımcı sayısı 273 kişi (% 55.7), kadın katılımcı sayısı 217 kişi (%44.3) şeklindedir.

Tablo 4: Cinsiyetlere Göre Dağılım Tablosu

CİNSİYET	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	273	55,7
Kadın	217	44,3
Toplam	490	100,0

Şekil 2: Cinsiyetlere Göre Pay Grafiği

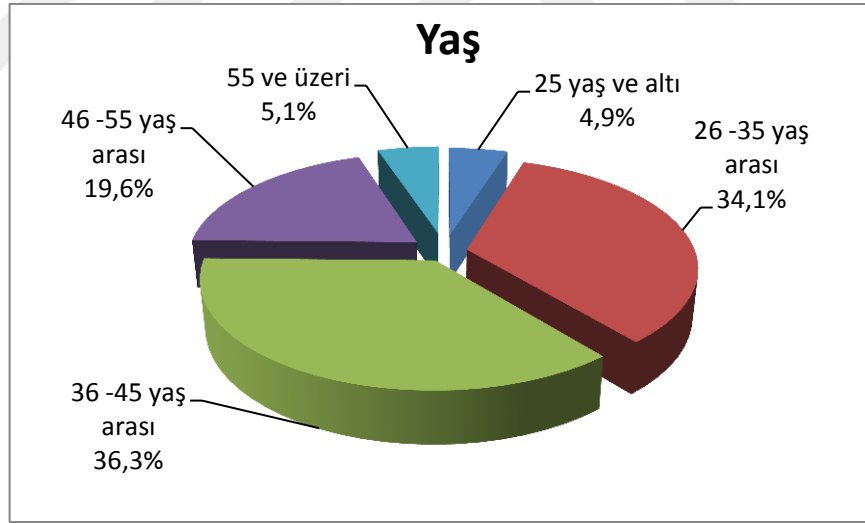


Tablo 6’da katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları görülmektedir. 25 yaş ve altı 24 kişi (% 4.9), 26 -35 yaş arası 167 kişi (% 34.1), 36-45 yaş arası 178 kişi (% 36.3), 46 -55 yaş arası 96 kişi (% 19.6), 55 ve üzeri 25 kişi (% 5.1) şeklindedir.

**Tablo 5: Yaş Gruplarına Göre Dağılım Tablosu**

YAŞ	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	24	4,9
26 -35 yaş arası	167	34,1
36 -45 yaş arası	178	36,3
46 -55 yaş arası	96	19,6
55 ve üzeri	25	5,1
Toplam	490	100,0

**Şekil 3: Yaş Aralıklarına Göre Pay Grafiği**

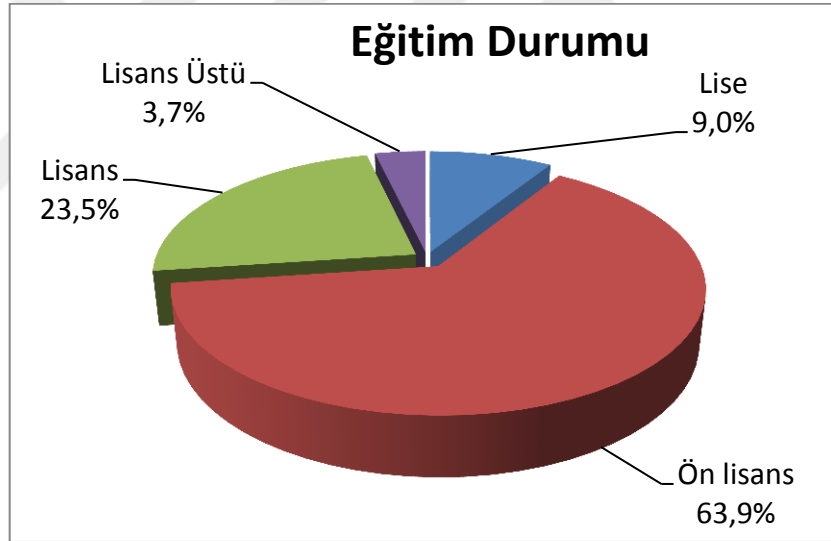


Tablo 7’de katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Lise mezunu 44 kişi (% 9.0), ön lisans mezunu 313 kişi (% 63.9), lisans mezunu 115 kişi (% 23.4) ve lisans üstü mezunu 18 kişi (% 3.7) şeklinde olmuştur.

**Tablo 6: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu**

EĞİTİM DURUMU	Frekans	Yüzde (%)
Lise	44	9,0
Ön Lisans	313	63,9
Lisans	115	23,4
Lisans Üstü	18	3,7
Toplam	490	100,0

**Şekil 4: Eğitim Durumlarına Göre Pay Grafiği**

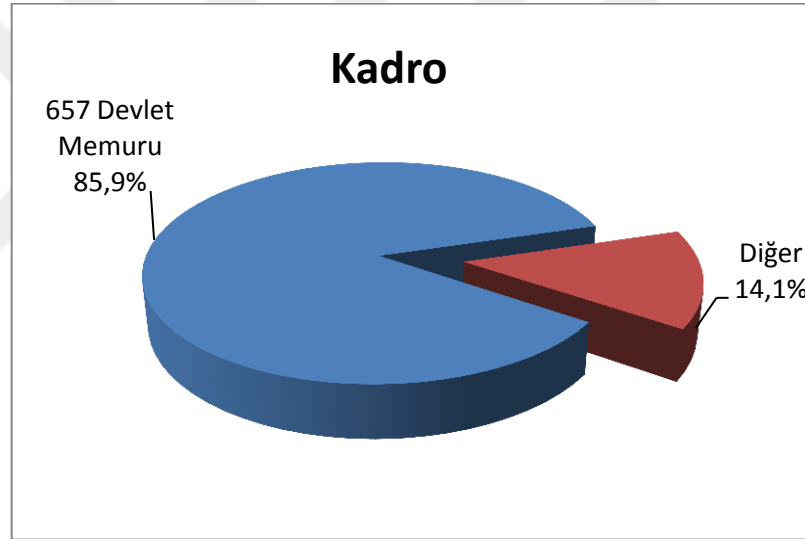


Tablo 8’de katılımcıların kadrolarına göre dağılımları görülmektedir. 657 Devlet Memuru 421 kişi (% 85.9) ve diğer kadrolarda çalışan 89 kişi (% 14.1) şeklindedir.

**Tablo 7: Çalıştığı Kadro Durumlarına Göre Dağılım Tablosu**

KADRO DURUMU	Frekans	Yüzde (%)
657 Devlet Memuru	421	85,9
Diğer	69	14,1
Toplam	490	100,0

**Şekil 5: Kadro Durumlarına Göre Pay Grafiği**

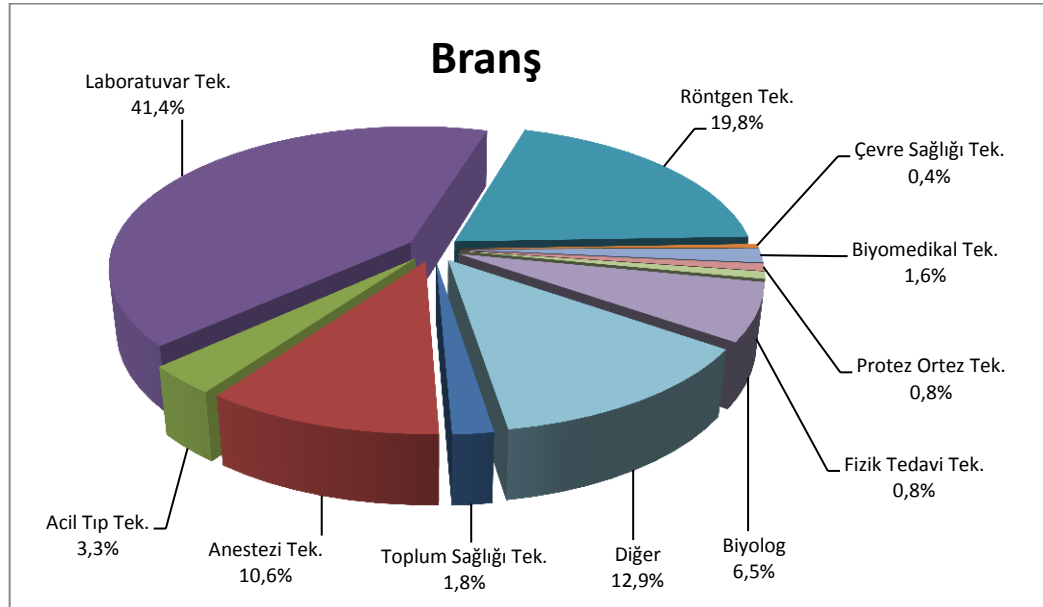


Tablo 9’da katılımcıların sağlık teknisyeni/teknikeri olarak eğitim aldıkları branşlarına göre dağılımları görülmektedir. Toplum sağlığı teknisyeni/teknikeri 9 kişi (% 1.8), anestezi teknisyeni/teknikeri 52 kişi (% 10.6), acil tıp teknisyeni/teknikeri 16 kişi (% 3.3), laboratuvar teknisyeni/teknikeri 203 kişi (% 41.4), çevre sağlığı teknisyeni/teknikeri 2 kişi (% 0.4), biyomedikal teknisyeni/teknikeri 8 kişi (% 1.6), protez ortez teknisyeni/teknikeri 4 kişi (% 0.8), fizik tedavi teknisyeni/teknikeri 4 kişi (% 0.8), Biyolog 32 kişi (% 6.5), Diğer 63 kişi (% 12.9) şeklinde olmuştur.

**Tablo 8: Branşlarına Göre Dağılım Tablosu**

BRANŞ	Frekans	Yüzde (%)	BRANŞ	Frekans	Yüzde (%)
Toplum Sağlığı Tek.	9	1,8	Biyomedikal Tek.	8	1,6
Anestezi Tek.	52	10,6	Protez Ortez Tek.	4	0,8
Acil Tıp Tek.	16	3,3	Fizik Tedavi Tek.	4	0,8
Laboratuvar Tek.	203	41,4	Biyolog	32	6,5
Röntgen Tek.	97	19,9	Diğer	63	12,9
Çevre Sağlığı Tek.	2	0,4	Toplam	490	100

**Şekil 6: Branşlara Göre Pay Grafiği**

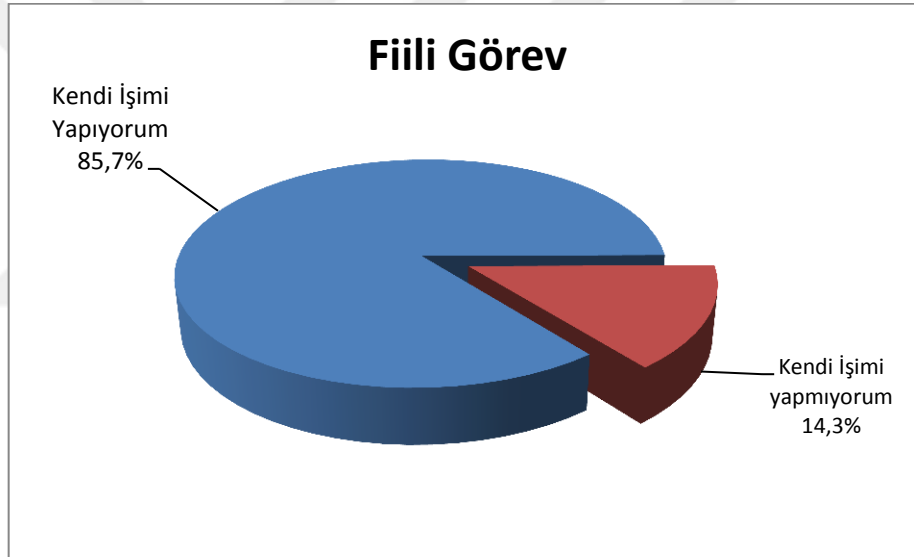


Tablo 10’da katılımcıların fiili olarak yaptıkları görevlere göre dağılımları görülmektedir. Kendi işini yapanlar 420 kişi (% 85,7), kendi işini yapmayanlar 70 kişi (% 14,3) şeklindedir.

**Tablo 9: Yaptığı Fiili Görevlere Göre Dağılım Tablosu**

<b>FİİLİ GÖREVİ</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kendi İşimi Yapıyorum	420	85,7
Kendi İşimi Yapmıyorum	70	14,3
Toplam	490	100,0

**Şekil 7: Yaptığı Fiili Göreve Göre Pay Grafiği**

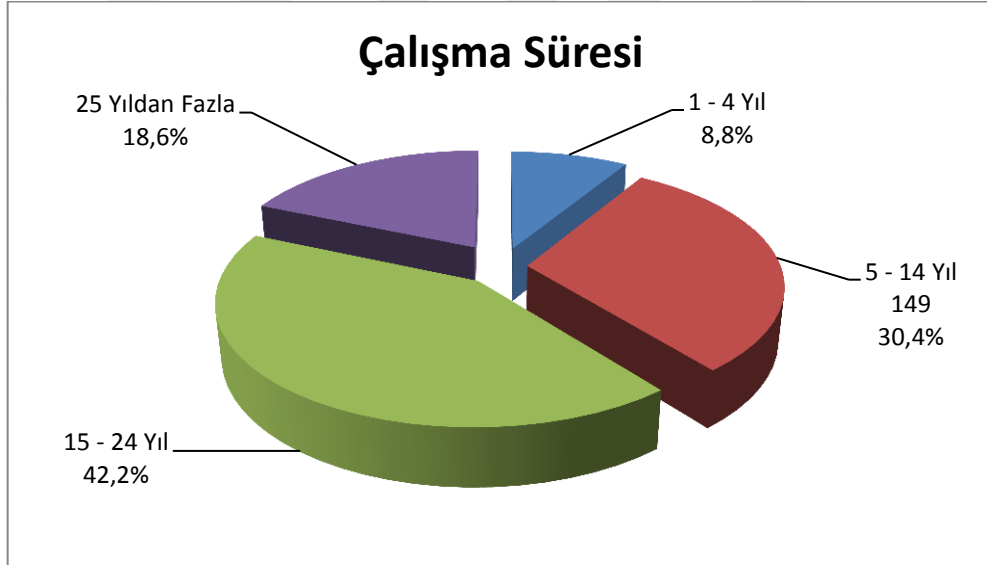


Tablo 11’de katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları görülmektedir. 1 - 4 yıl arasında çalışan kişi sayısı 43 kişi (% 8.8), 5 - 14 yıl arasında çalışan kişi sayısı 149 kişi (% 30.4), 15 - 24 yıl arasında çalışan sayısı 207 kişi (% 42.2), 25 yıldan fazla çalışan kişi sayısı 91 kişi (% 18.6) şeklindedir.

**Tablo 10: Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu**

ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde (%)
1 - 4 Yıl	43	8,8
5 - 14 Yıl	149	30,4
15 - 24 Yıl	207	42,2
25 Yıldan Fazla	91	18,6
Toplam	490	100

**Şekil 8: Çalışma Süresine Göre Pay Grafiği**





Tablo 12’de katılımcıların kurum içerisinde kaç kere yer değişikliği yaptıklarına göre dağılımları görülmektedir. Hep aynı yerde çalıştım diyen kişi sayısı 294 (% 60.0), 2 ila 5 arasında yer değiştirdim kişi sayısı 142 (% 29.0), 6 ve üzerinde yer değişikliği yaptım diyen kişi sayısı 54 (% 11.0) şeklindedir.

**Tablo 11: Kaç Defa Yer Değişikliği Yaptığına Göre Dağılım Tablosu**

<b>YER DEĞİŞİKLİĞİ</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hep aynı yerde çalıştım	294	60,0
2 - 5 kere yer değiştirdim	142	29,0
6 ve üzeri yer değişikliği	54	11,0
Toplam	490	100

**Şekil 9: Yaptığı Yer Değişikliğine Göre Pay Grafiği**

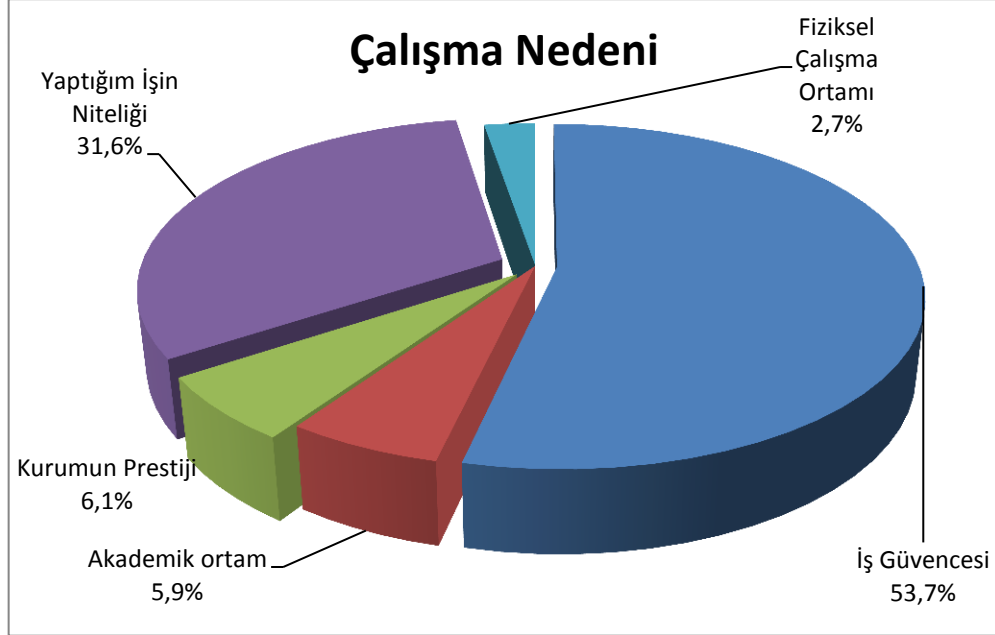


Tablo 13'te katılımcıların Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışma nedenlerine göre dağılımları görülmektedir. Çalışma nedenini iş güvencesi olarak belirten 263 kişi (% 53.7), akademik ortam 29 kişi (% 5.9), kurumun prestiji 30 kişi (% 6.1), yaptığım işin niteliği 155 kişi (% 31.6) ve fiziksel çalışma ortamı 13 kişi (% 2.7) şeklindedir.

**Tablo 12: Çalışma Nedenlerine Göre Dağılım Tablosu**

ÇALIŞMA NEDENİ	Frekans	Yüzde (%)
İş Güvencesi	263	53,7
Akademik ortam	29	5,9
Kurumun Prestiji	30	6,1
Yaptığım İşin Niteliği	155	31,6
Fiziksel Çalışma Ortamı	13	2,7
Toplam	490	100

**Şekil 10: Kurumdaki Çalışma Nedenine Göre Pay Grafiği**

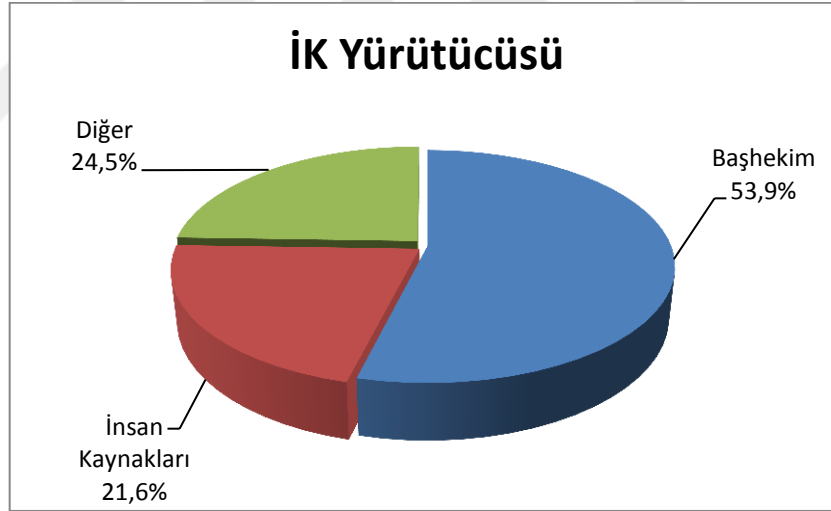


Tablo 14’de katılımcıların Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde İnsan Kaynakları faaliyetlerinin kim tarafından yapıldığı hakkındaki görüşlerinin dağılımları görülmektedir. Başhekim 264 kişi (% 53.9), insan kaynakları departmanı 106 kişi (% 21.6), ve diğer 120 kişi (%24,5) şeklindedir.

**Tablo 13: İK Faaliyetlerin Kim Tarafından Yürütüldüğünün Dağılım Tablosu**

<b>İK FAALİYETİNİN YÜRÜTÜLMESİ</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Başhekim	264	53,9
İnsan Kaynakları	106	21,6
Diğer	120	24,5
Toplam	490	100

**Şekil 11: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Yürütücüsüne Göre Pay Grafiği**



### 3.9.2 İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Veriler

Anketin ikinci bölümünü oluşturan ve beşli Likert tipi sorulardan oluşan İnsan Kaynakları uygulamalarına dair katılımcıların tutum ve görüşlerini içeren istatistikler aşağıda gösterilmiştir. Tablo 15’de insan kaynakları uygulamalarına ilişkin onbeş önerme, her bir önermeye ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar (SS) verilmiştir. Tablo 16’da bu önermelere ait frekans ve yüzdelik analizleri verilmiştir.

**Tablo 14: İnsan Kaynakları Bölümü Ortalama ve Sapma İstatistikleri Tablosu**

	Anket Sorusu	N	Ortalama	SS
İK1	Hastanemizde sağlık personeline yeni görevler verilirken, işi ve görevi tanıttıcı bilgiler verilir (görev tanımları, kariyer, sosyal olanaklar vb.) ve yeni görev yerinde uyulması gereken kurallar yazılı olarak personele iletilir.	490	2,83	1,46
İK2	Yeni bir göreve başlarken işe alıştırma (oryantasyon) eğitimine tabi tutuldum.	490	2,89	1,59
İK3	Sizden daha kıdemli ya da yeni işe başlayan meslektaşlarla farklılıklarım vardır.	490	3,40	1,38
İK4	İnsan Kaynakları Biriminin bana ait güçlü-zayıf yönleri, fırsatları-tehditleri bildiğini düşünüyorum.	490	2,16	1,27
İK5	Personelin rızası olmadan yapılan yer değişikliklerinde, yıldırma ve yaptırım amacıyla temposu yoğun olan servislere (acil servis gibi) görevlendirme yapılmaktadır.	490	3,32	1,27
İK6	Hastanemizde yer değişiklikleri yapılırken ya da yeni personel alımında mevcut personelin tavsiyeleri dikkate alınır.	490	2,21	1,32
İK7	Hastanemizde devamsızlık, hastalık, kaza, izin vb. gibi durumlarda doğabilecek işgücü kaybını giderecek sayıda sağlık personeli mevcuttur.	490	2,15	1,40
İK8	İş ortamında kişisel önyargılar ve düşünceler, sağlık personelinin bireysel performansını etkiler.	490	4,26	1,18
İK9	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasının özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünüyorum.	490	4,33	1,17
İK10	Çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikası uygulanır.	490	2,41	1,37
İK11	Yoğun iş temposu nedeniyle yetiştiremediğim işler, performansımı düşürmektedir.	490	3,87	1,28
İK12	Çalıştığım bölümde yenilikçi fikir ve önerilere fırsat verilmektedir.	490	2,85	1,42
İK13	Hastanemizde çalışanların kendini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır.	490	2,39	1,32
İK14	Sadece işimin gerektirdiği işlerle meşgul oluyorum	490	3,06	1,59
İK15	Üniversitemizdeki idari ve destek personelin sayısı yeterli ve kalitelidir.	490	2,17	1,24

Tablo 15: Anketin İnsan Kaynakları Bölümü Sorularının Dağılım Tablosu

İNSAN KAYNAKLARI		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Kısmen Katılmıyorum	3- Kararsızım Fikrim Yok	4- Kısmen Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
İK1	FREKANS	148	54	88	131	69
	YÜZDE	% 30,2	% 11	% 18	% 26,7	% 14,1
İK2	FREKANS	156	71	44	109	110
	YÜZDE	% 31,8	% 14,5	% 9,1	% 22,2	% 22,4
İK3	FREKANS	79	51	75	167	118
	YÜZDE	% 16,1	% 10,4	% 15,3	% 34,1	% 24,1
İK4	FREKANS	234	52	120	62	22
	YÜZDE	% 47,8	% 10,6	% 24,5	% 12,6	% 4,5
İK5	FREKANS	64	37	179	99	111
	YÜZDE	% 13,1	% 7,5	% 36,5	% 20,2	% 22,7
İK6	FREKANS	229	62	94	78	27
	YÜZDE	% 46,7	% 12,7	% 19,2	% 15,9	% 5,5
İK7	FREKANS	258	50	68	77	37
	YÜZDE	% 52,7	% 10,2	% 13,8	% 15,7	% 7,6
İK8	FREKANS	38	12	29	118	293
	YÜZDE	% 7,8	% 2,4	% 5,9	% 24,1	% 59,8
İK9	FREKANS	31	19	39	70	331
	YÜZDE	% 6,3	% 3,8	% 8	% 14,3	% 67,6
İK10	FREKANS	189	79	93	88	41
	YÜZDE	% 38,6	% 16,1	% 19	% 17,9	% 8,4
İK11	FREKANS	43	45	48	153	201
	YÜZDE	% 8,8	% 9,2	% 9,8	% 31,2	% 41
İK12	FREKANS	142	59	72	165	52
	YÜZDE	% 29	% 12	% 14,7	% 33,7	% 10,6
İK13	FREKANS	187	79	98	98	28
	YÜZDE	% 38,2	% 16,1	% 20	% 20	% 5,7
İK14	FREKANS	140	69	23	139	119
	YÜZDE	% 28,6	% 14,1	% 4,6	% 28,4	% 24,3
İK15	FREKANS	210	98	88	75	19
	YÜZDE	% 42,9	% 20	% 17,9	% 15,3	% 3,9

Tablo 14 ve 15’den yararlanılarak anket soruları tek tek yorumlanmıştır. Buna göre;

Ankette İK1 olarak kodlanan “Hastanemizde sağlık personeline yeni görevler verilirken, işi ve görevi tanıtıcı bilgiler verilir (görev tanımları, kariyer, sosyal olanaklar vb.) ve yeni görev yerinde uyulması gereken kurallar yazılı olarak personele iletilir” sorusuna katılımcıların 69’u (%14.1) 5 puan, 131’ (%26.7) 4 puan, 88’i (%18.0) 3 puan, 54’ü (%11.0) 2 puan, 148’i (%30.2) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.83, standart sapması 1.46 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Yeni işe başlama ya da yer değiştirme sırasında başladıkları yeni görev yerine ait kuralların ve tanıtıcı bilgilerin yazılı olarak çalışanlara verilmesi çok önemlidir. Katılımcılar yeni görevlere getirildiklerinde yazılı olarak bilgilendirilmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette İK2 olarak kodlanan “Yeni bir göreve başlarken işe alıştırmaya (oryantasyon) eğitimine tabi tutuldum” sorusuna katılımcıların 110’u (%22,4) 5 puan, 109’u (%22.2) 4 puan, 44’ü (%9.1) 3 puan, 71’i (%14.5) 2 puan, 156’sı (%31.8) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.89, standart sapması 1.59 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar yeni görev başlarken işe alıştırmaya eğitime tabi tutulmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. İşe alıştırmaya eğitimi hem kariyer gelişimi, hem de kişisel gelişim açısından verimliliği arttıran en önemli faktördür.

Ankette İK3 olarak kodlanan “Sizden daha kıdemli ya da yeni işe başlayan meslektaşarımla farklılıklarım vardır” sorusuna katılımcıların 118’i (%24.1) 5 puan, 167’si (%34.1) 4 puan, 75’i (%15.3) 3 puan, 51’i (%10.4) 2 puan, 79’u (%16.1) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.40, standart sapması 1.38 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar jenerasyon olarak kendinden altta ya da üstteki kuşaklar arasında farklılıklar olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Her kişi kendi yaş grubunun altındaki ya da üstündeki kuşaklar arasında farklılık olduğunu düşünür. Yeni çalışanlar daha yaşlı olanları eski kafalılıkla itham ederken, daha yaşlı olanlar ise gençleri sorumluluk alamayan, beceriksiz olarak nitelendirmektedir.

Ankette İK4 olarak kodlanan “İnsan Kaynakları Biriminin bana ait güçlü-zayıf yönleri, fırsatları-tehditleri bildiğini düşünüyorum” sorusuna katılımcıların

22'si (%4.5) 5 puan, 62'si (%12.6) 4 puan, 120'si (%24.5) 3 puan, 52'si (%10.6) 2 puan, 234'ü (%47.8) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.16, standart sapması 1.27 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar insan kaynakları biriminin çalışanlara yönelik SWOT analizini bilmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. SWOT analizi ya da GZFT, analistlerin yaptığı çalışanlara ait Güçlü (Strengths), Zayıf (Weaknesses) yönlerini, iç ve dış çevreden kaynaklanan Fırsatları (Opportunities) ve Tehditleri (Threats) bilme, değerlendirme ve uygulama halidir.

Ankette İK5 olarak kodlanan “Personelin rızası olmadan yapılan yer değişikliklerinde, yıldırma ve yaptırım amacıyla temposu yoğun olan servislere (acil servis gibi) görevlendirme yapılmaktadır” sorusuna katılımcıların 111'i (%22.7) 5 puan, 99'u (%20.2) 4 puan, 179'u (%36.5) 3 puan, 37'si (%7.5) 2 puan, 64'ü (%13.1) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.32, standart sapması 1.27 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar çalışanların rızası olmadan yapılan yer değişikliklerinde cezalandırmak maksadıyla daha yoğun yerlere görevlendirilme yapıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Özellikle kamuda görülen bu davranış bir nevi mobbing olarak da adlandırılabilir. Aslında suç teşkil etmeyen fakat cezalandırılmak istenen personel yıldırma maksadıyla daha yoğun olan bölümlere gönderilmekte, bir nevi sürgün edilmektedir.

Ankette İK6 olarak kodlanan “Hastanemizde yer değişiklikleri yapılırken ya da yeni personel alımında mevcut personelin tavsiyeleri dikkate alınır” sorusuna katılımcıların 27'si (%5.5) 5 puan, 78'i (%15.9) 4 puan, 94'ü (%19.2) 3 puan, 62'si (%12.7) 2 puan, 229'u (%46.7) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.21, standart sapması 1.32 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar yer değişikliği ve yeni işe alımlarda çalışan personelin görüşlerinin alınmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette İK7 olarak kodlanan “Hastanemizde devamsızlık, hastalık, kaza, izin vb. gibi durumlarda doğabilecek işgücü kaybını giderecek sayıda sağlık personeli mevcuttur” sorusuna katılımcıların 37'si (%7.6) 5 puan, 77'si (%15.7) 4 puan, 68'i (%13.8) 3 puan, 50'si (%10.2) 2 puan, 258'i (%52.7) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.15, standart sapması 1.40 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar acil durumlarda yedek ya da ikame

personelin yetersiz olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yedek işgören planlaması stratejik insan kaynakları yönetimini en önemli fonksiyonlarından biridir. Yerinde ve zamanında yapılmayan bu planlama eksiklikleri de beraberinde getirmektedir.

Ankette İK8 olarak kodlanan “İş ortamında kişisel önyargılar ve düşünceler, sağlık personelinin bireysel performansını etkiler” sorusuna katılımcıların 293’ü (%59.8) 5 puan, 118’i (%24.1) 4 puan, 29’u (%5.9) 3 puan, 12’si (%2.4) 2 puan, 38’i (%7.8) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 4.26, standart sapması 1.18 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar kişisel önyargının performansı olumsuz etkilediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette İK9 olarak kodlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasının özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünüyorum” sorusuna katılımcıların 331’i (%67.7) 5 puan, 70’i (%14.3) 4 puan, 39’u (%8.0) 3 puan, 19’u (%3.8) 2 puan, 31’i (%6.3) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 4.33, standart sapması 1.17 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasının uzmanlık isteyen bir kurum olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Kamusal alanda insan kaynakları bölümüne yeterince önem verilmemektedir ve bu konuda vasfi olmayan personeller bu bölümlerde çalışan olarak istihdam edilmektedirler.

Ankette İK10 olarak kodlanan “Çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikası uygulanır” sorusuna katılımcıların 41’i (%8.4) 5 puan, 88’i (%17.9) 4 puan, 93’ü (%19.0) 3 puan, 79’u (%16.1) 2 puan, 189’u (%38.6) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.41, standart sapması 1.37 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikasının uygulanmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Kurumsal yapı içerisinde personel atama ve yer değiştirmeleri insan kaynakları birimi tarafından yapılmadığı için doğru işe doğru eleman da yerleştirememektedir.

Ankette İK11 olarak kodlanan “Yoğun iş temposu nedeniyle yetiştiremediğim işler, performansımı düşürmektedir” sorusuna katılımcıların 201’i (%41.0) 5 puan, 153’ü (%31.2) 4 puan, 48’i (%9.8) 3 puan, 45’i (%9.2) 2 puan, 43’ü (%8.8) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.87, standart sapması 1.28 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar yoğun iş temposu



nedeniyle yetiştiremediği işlerin performanslarını düşürdüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette İK12 olarak kodlanan “Çalıştığım bölümde yenilikçi fikir ve önerilere fırsat verilmektedir” sorusuna katılımcıların 52’si (%10.6) 5 puan, 165’i (%33.7) 4 puan, 72’si (%14.7) 3 puan, 59’u (%12.0) 2 puan, 142’si (%29.0) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.85, standart sapması 1.42 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar yenilikçi fikir ve önerilere fırsat verildiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette İK13 olarak kodlanan “Hastanemizde çalışanların kendini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır” sorusuna katılımcıların 28’i (%5.7) 5 puan, 98’i (%20.0) 4 puan, 98’i (%20.0) 3 puan, 79’u (%16.1) 2 puan, 187’si (%38.2) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.39, standart sapması 1.32 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Kendini geliştirme ve kariyer imkanları kurum eliyle bizzat yapılabileceği gibi buna fırsat verilerek de yapılabilir. Katılımcılar kendini geliştirmek için uygun ortam sağlanmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette İK14 olarak kodlanan “Sadece işimin gerektirdiği işlerle meşgul oluyorum” sorusuna katılımcıların 119’u (%24.3) 5 puan, 139’u (%28.4) 4 puan, 23’ü (%4.6) 3 puan, 69’u (%14.1) 2 puan, 140’ı (%28.6) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.06, standart sapması 1.59 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar sadece işinin gerektirdiği işlerle meşgul olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette İK15 olarak kodlanan “Üniversitemizdeki idari ve destek personelin sayısı yeterli ve kalitelidir” sorusuna katılımcıların 19’u (%3.9) 5 puan, 75’i (%15.3) 4 puan, 88’i (%17.9) 3 puan, 98’i (%20.0) 2 puan, 210’u (%42.9) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.17, standart sapması 1.24 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. İdari ve destek personel kurumsal yapının adeta lokomotifidirler. Bu personellerin sayıca ve meziyetçe yeterli olmaları verimliliği de beraberinde getirir. Katılımcılar idari ve destek personelinin sayısının yeterli ve kaliteli olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

### 3.9.3 Liyakat İlkelerine İlişkin Veriler

Anketin ikinci bölümünü oluşturan ve beşli Likert tipi sorulardan oluşan Liyakat İlkeleri uygulamalarına dair katılımcıların tutum ve görüşlerini içeren istatistikler aşağıda gösterilmiştir. Tablo 17’de anketin üçüncü bölümünde yer alan Liyakat İlkeleri bölümüne ait on beş önerme, her bir önermeye ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar (SS) verilmiştir. Tablo 18’de bu önermelere ait frekans ve yüzdeler analizleri verilmiştir.

**Tablo 16: Anketin Liyakat İlkeleri Bölümü Ortalama ve Sapma İstatistikleri Tablosu**

	Anket Sorusu	N	Ortalama	SS
L1	Aldığım eğitim ile fiili olarak yaptığım iş birbiri ile uyumludur.	490	3,92	1,44
L2	Benim için görevde yükselme konusunda liyakat ve yeterlilik önemlidir.	490	4,14	1,12
L3	Benim için görevde yükselme konusunda liyakat yerine mesleki bilgi birikim, hizmet süresi ve deneyim önemlidir.	490	3,69	1,41
L4	Hastanemizde personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmaktadır.	490	2,48	1,16
L5	Belirli bir alanda uzun yıllar çalışmış olmak, o alanda (yükselmek, bir üst kadroya geçmek) yönetim görevi üstlenmek için yeterlidir.	490	2,55	1,39
L6	Çalışma alanım da yeterli bilgiye sahip olmasam da, üst yönetim tarafından bir üst göreve getirilsem bundan hoşnut olurum.	490	2,14	1,45
L7	Benim için görevde yükselme konusunda üst yönetimle iyi ilişkiler, iletişim ve olumlu referans daha üst kademelere gelmek için önemlidir.	490	2,93	1,56
L8	Çalıştığım kurumda idari görevlere seçilme/atama ve personelin yükseltilmesi ile ilgili ölçütler açık ve nettir.	490	2,43	1,25
L9	Yöneticim bana, kendi işimle ilgili bağımsız karar verme yetkisi tanır.	490	2,37	1,41
L10	Yaptığım işin sonunda takdir edilirim, ödüllendirilirim.	490	1,94	1,27
L11	Üniversitemizde çalışan idari personelin unvanları ile eğitimleri birbiriyle uyumludur.	490	2,48	1,27
L12	Personel temininde en etkili yöntemin merkezi sistemle sınav yapmak olduğunu düşünüyorum	490	3,64	1,32
L13	Personel seçme, atama ve yükseltme faaliyetlerinin, uzman bir ekip tarafından oluşturulmuş bir komisyonca (liyakat komisyonu gibi) yapılmasını isterim.	490	3,96	1,25
L14	Yaptığım iş bulunduğum bölüm için faydalıdır.	490	4,56	0,82
L15	Bulduğum pozisyonda çalışmaktan memnunum.	490	3,83	1,29

Tablo 17: Anketin Liyakat İlkeleri Bölümü Soruları Dağılım Tablosu

LİYAKAT İLKESİ		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Kısmen Katılmıyorum	3- Kararsızım Fikrim Yok	4- Kısmen Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
L1	FREKANS	70	31	16	123	250
	YÜZDE	% 14,3	% 6,3	% 3,3	% 25,1	% 51
L2	FREKANS	27	18	62	136	247
	YÜZDE	% 5,5	% 3,7	% 12,6	% 27,8	% 50,4
L3	FREKANS	66	45	53	135	191
	YÜZDE	% 13,5	% 9,2	% 10,8	% 27,5	% 39
L4	FREKANS	142	82	174	75	17
	YÜZDE	% 29	% 16,7	% 35,5	% 15,3	% 3,5
L5	FREKANS	166	91	70	123	40
	YÜZDE	% 33,9	% 18,5	% 14,3	% 25,1	% 8,2
L6	FREKANS	255	75	58	40	62
	YÜZDE	% 52	% 15,3	% 11,8	% 8,2	% 12,7
L7	FREKANS	151	57	59	121	102
	YÜZDE	% 30,8	% 11,6	% 12,1	% 24,7	% 20,8
L8	FREKANS	167	76	143	79	25
	YÜZDE	% 34,1	% 15,5	% 29,2	% 16,1	% 5,1
L9	FREKANS	209	74	55	119	33
	YÜZDE	% 42,7	% 15,1	% 11,2	% 24,3	% 6,7
L10	FREKANS	275	84	38	71	22
	YÜZDE	% 56,1	% 17,1	% 7,8	% 14,5	% 4,5
L11	FREKANS	167	63	144	90	26
	YÜZDE	% 34,1	% 12,8	% 29,4	% 18,4	% 5,3
L12	FREKANS	53	44	97	127	169
	YÜZDE	% 10,8	% 9	% 19,8	% 25,9	% 34,5
L13	FREKANS	40	34	51	147	218
	YÜZDE	% 8,2	% 6,9	% 10,4	% 30	% 44,5
L14	FREKANS	7	12	27	96	348
	YÜZDE	% 1,4	% 2,5	% 5,5	% 19,6	% 71
L15	FREKANS	49	35	59	156	191
	YÜZDE	% 10	% 7,1	% 12,1	% 31,8	% 39

Tablo 16 ve Tablo 17'den yararlanılarak anket soruları tek tek yorumlanmıştır. Buna göre;

Ankette L1 olarak kodlanan “Aldığım eğitim ile fiili olarak yaptığım iş birbiri ile uyumludur” sorusuna katılımcıların 250’si (%51.0) 5 puan, 123’ü (%25.1) 4 puan, 16’sı (%3.3) 3 puan, 31’i (%6.3) 2 puan, 70’i (%14.3) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.92, standart sapması 1.44 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Personelin teorik eğitimini aldığı işi yapması her zaman avantajlar sağlamaktadır. Katılımcılar aldıkları eğitim ile fiilen yaptıkları işin birbiri ile uyumlu olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L2 olarak kodlanan “Benim için görevde yükselme konusunda liyakat ve yeterlilik önemlidir” sorusuna katılımcıların 247’si (%50.4) 5 puan, 136’sı (%27.8) 4 puan, 62’si (%12.6) 3 puan, 18’i (%3.7) 2 puan, 27’si (%5.5) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 4.14, standart sapması 1.12 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar görevde yükselmek için liyakat ve yeterliliğin önemli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L3 olarak kodlanan “Benim için görevde yükselme konusunda liyakat yerine mesleki bilgi birikim, hizmet süresi ve deneyim önemlidir” sorusuna katılımcıların 191’i (%39.0) 5 puan, 135’i (%27.5) 4 puan, 53’ü (%10.8) 3 puan, 45’i (%9.2) 2 puan, 66’sı (%13.5) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.69, standart sapması 1.41 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar görevde yükselmek için liyakat yerine mesleki bilgi birikim, hizmet süresi ve deneyimin de önemli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Ancak bu sorunun katılımcılar tarafından yanlış algılandığı düşünülmektedir.

Ankette L4 olarak kodlanan “Hastanemizde personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmaktadır” sorusuna katılımcıların 17’si (%3.5) 5 puan, 75’i (%15.3) 4 puan, 174’ü (%35.5) 3 puan, 82’si (%16.7) 2 puan, 142’si (%29.0) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.48, standart sapması 1.16 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar çalıştıkları kurumda personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L5 olarak kodlanan “Belirli bir alanda uzun yıllar çalışmış olmak, o alanda (yükselmek, bir üst kadroya geçmek) yönetim görevi üstlenmek için

yeterlidir” sorusuna katılımcıların 40’ı (%8.2) 5 puan, 123’ü (%25.1) 4 puan, 70’i (%14.3) 3 puan, 91’i (%18.5) 2 puan, 166’sı (%33.9) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.55, standart sapması 1.39 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar uzun yıllar çalışmanın yönetim görevi üstlenmek için yeterli olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L6 olarak kodlanan “Çalışma alanım da yeterli bilgiye sahip olmasam da, üst yönetim tarafından bir üst göreve getirilsem bundan hoşnut olurum” sorusuna katılımcıların 62’si (%12.7) 5 puan, 40’ı (%8.2) 4 puan, 58’i (%11.8) 3 puan, 75’i (%15.3) 2 puan, 255’i (%52) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.14, standart sapması 1.45 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadan bir göreve gelmek istemedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L7 olarak kodlanan “Benim için görevde yükselme konusunda üst yönetimle iyi ilişkiler, iletişim ve olumlu referans daha üst kademelere gelmek için önemlidir” sorusuna katılımcıların 102’si (%20.8) 5 puan, 121’i (%24.7) 4 puan, 59’u (%12.1) 3 puan, 57’si (%11.6) 2 puan, 151’i (%30.8) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.93, standart sapması 1.56 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar iyi ilişkiler, iletişim ve olumlu referans ile daha üst kademelere gelinebileceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L8 olarak kodlanan “Çalıştığım kurumda idari görevlere seçilme/atama ve personelin yükseltilmesi ile ilgili ölçütler açık ve nettir” sorusuna katılımcıların 25’i (%5.1) 5 puan, 79’u (%16.1) 4 puan, 143’ü (%29.2) 3 puan, 76’sı (%15.5) 2 puan, 167’si (%34.1) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.43, standart sapması 1.25 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar çalıştığı kurumda personel atama ve yükseltilme ile ilgili ölçütlerin açık ve net olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L9 olarak kodlanan “Yöneticim bana, kendi işimle ilgili bağımsız karar verme yetkisi tanır” sorusuna katılımcıların 33’ü (%6.7) 5 puan, 119’u (%24.3) 4 puan, 55’i (%11.2) 3 puan, 74’ü (%15.1) 2 puan, 209’u (%42.7) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.37, standart sapması 1.41 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar yöneticilerinin işle ilgili bağımsız karar verme yetkisi tanımadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L10 olarak kodlanan “Yaptığım işin sonunda takdir edilirim, ödüllendirilirim” sorusuna katılımcıların 22’si (%4.5) 5 puan, 71’i (%14.5) 4 puan, 38’i (%7.8) 3 puan, 84’ü (%17.1) 2 puan, 275’i (%56.1) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 1.94, standart sapması 1.27 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. Katılımcılar yaptıkları iş sonunda takdir edilmedikleri, ödüllendirilmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L11 olarak kodlanan “Üniversitemizde çalışan idari personelin unvanları ile eğitimleri birbiriyle uyumludur” sorusuna katılımcıların 26’sı (%5.3) 5 puan, 90’ı (%18.4) 4 puan, 144’ü (%29.4) 3 puan, 63’ü (%12.8) 2 puan, 167’si (%34.1) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 2.48, standart sapması 1.27 olarak hesaplanmıştır. Algıları katılmadıkları yönündedir. İdari personelin unvanları ile eğitimlerinin uyumsuz olduğu düşünülmektedir.

Ankette L12 olarak kodlanan “Personel temininde en etkili yöntemin merkezi sistemle sınav yapmak olduğunu düşünüyorum” sorusuna katılımcıların 169’u (%34.5) 5 puan, 127’si (%25.9) 4 puan, 97’si (%19.8) 3 puan, 44’ü (%9.0) 2 puan, 53’ü (%10.8) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.64, standart sapması 1.32 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar personel seçimin en etkili yöntemin sınav olduğunu düşünmektedirler.

Ankette L13 olarak kodlanan “Personel seçme, atama ve yükseltme faaliyetlerinin, uzman bir ekip tarafından oluşturulmuş bir komisyonca (liyakat komisyonu gibi) yapılmasını isterim” sorusuna katılımcıların 218’i (%44.5) 5 puan, 147’si (%30.0) 4 puan, 51’i (%10.4) 3 puan, 34’ü (%6.9) 2 puan, 40’ı (%8.2) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.96, standart sapması 1.25 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar personel seçme, atama ve yükseltme faaliyetlerinin, uzman bir ekip tarafından oluşturulmuş bir komisyonca yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L14 olarak kodlanan “Yaptığım iş bulunduğum bölüm için faydalıdır” sorusuna katılımcıların 348’i (%71.0) 5 puan, 96’sı (%19.6) 4 puan, 27’si (%5.5) 3 puan, 12’si (%2.5) 2 puan, 7’si (%1.4) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 4.56, standart sapması 0.82 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar yaptıkları işin çalıştıkları bölüm için faydalı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette L15 olarak kodlanan ‘‘Bulduğum pozisyonda çalışmaktan memnunum’’ sorusuna katılımcıların 191’i (%39.0) 5 puan, 156’sı (%31.8) 4 puan, 59’u (%12.1) 3 puan, 35’i (%7.1) 2 puan, 49’u (%10.0) 1 puan vermiştir. Sorunun aritmetik ortalaması 3.83, standart sapması 1.29 olarak hesaplanmıştır. Algıları katıldıkları yönündedir. Katılımcılar bulunduğu pozisyonlarda çalışmaktan memnun oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir.

### 3.10. HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI

Araştırma verilerinin demografik analizleri ve anket sorularının cevapları analiz edildikten sonra belirlenen hipotezler Tablo 18’de toplu olarak verilmiştir. H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin kabul edilmediği görülmektedir.

Tablo 18: Araştırma Hipotezleri

HİPOTEZ	P DEĞERİ	DEĞİŞKENLER	P DEĞERİ	DURUM
H1 Kurumda personel seçimi liyakat ilkesine göre yapılmaktadır.	p=0.00<0,050	Cinsiyet	0,097	KABUL EDİLMEMİŞTİR
		Yaş	0,034	
		Öğrenim Durumu	0,029	
		Çalışma Kadrosu	0,076	
		Çalışma Süresi	0,016	
H2 Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübe önemlidir.	p=0.00<0,050	Cinsiyet	0,737	KABUL EDİLMEMİŞTİR
		Yaş	0,258	
		Öğrenim Durumu	0,003	
		Çalışma Kadrosu	0,006	
		Çalışma Süresi	0,088	
H3 Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkiler önemlidir.	p=0.00<0,050	Cinsiyet	0,939	KABUL EDİLMEMİŞTİR
		Yaş	0,029	
		Öğrenim Durumu	0,150	
		Çalışma Kadrosu	0,007	
		Çalışma Süresi	0,000	
H4 Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme süreci İnsan kaynakları birimi tarafından yapılmaktadır.	p=0.00<0,050	Cinsiyet	0,240	KABUL EDİLMEMİŞTİR
		Yaş	0,007	
		Öğrenim Durumu	0,027	
		Çalışma Kadrosu	0,000	
		Fiili Görev	0,000	
		Çalışma Süresi	0,005	
		Yer Değişikliği	0,000	
Çalışma Nedeni	0,000			

Araştırmaya katılan sağlık teknikeri/teknisyenleri ile ilgili hipotezler SPSS 16 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre ölçekteki ifadelerin hiçbirinin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır. Bundan dolayı verilerin analizinde parametrik olmayan testlerden Ki-

Kare testi yapılarak standart sapmaları ve ortalamaları tablo olarak verilmiştir. Ayrıca hipotezler için tek yönlü T-testi yapılarak analizi gerçekleştirilmiştir.

“H1. Kurumda personel seçimi liyakat ilkesine göre yapılmaktadır.”

**Tablo 19: H1 Hipotezi T-testi Tablosu**

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
47,232	489	,000	2,476	2,37	2,58

Tablo 19’da görüldüğü üzere T-testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Bu verilere göre “H1. Kurumda personel seçimi liyakat ilkesine göre yapılmaktadır.” Hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu hipotez cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma kadrosu ve çalışma süreleri dikkate alınarak ayrıca analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.097>0,050$  bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre kurumda personelin liyakat ilkesine göre yapılmasında farklılık görülmemiştir.

Yaş değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.034<0,050$  bulunmuştur. Kurumda personelin liyakat ilkesine göre yapılmasında yaş değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 20: Yaş ve Liyakat Algısı Çapraz Tablosu**

Personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmaktadır.						
YAŞ	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
25 yaş ve altı	5 (%20,8)	5 (%20,8)	<b>13 (%54,2)</b>	1 (%4,2)	0 (%0)	24 (%100)
26 -35 yaş arası	59 (% 35,3)	19 (%11,4 )	51 (%30,5 )	32 (%19,2 )	6 (%3,6 )	167(%100 )
36 -45 yaş arası	39 (%21,9 )	37 (%20,8 )	70 (%39,3 )	24 (%13,5 )	8 (% 4,5)	178 (%100)
46 -55 yaş arası	28 (%29,2)	18 (%18,8)	35 (%36,5)	14 (%14,6)	1 (%1,0)	96 (%100)
55 ve üzeri	<b>11 (%44,0)</b>	3 (%12,0)	5 (%20,0)	4 (%16,0)	2 (%8,0)	25 (%100)
TOPLAM	142 (%29,0)	82 (%16,7)	174 (%35,5)	75 (%15,3)	17 (%3,5)	490 (%100)

25 yaş ve altı çalışanlarda liyakat algısı konusunda kararsızlık mevcutken (24 kişide 13 kişi %54,2), 55 yaş ve üzeri çalışanlarda personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmadığı yönünde görüş (25 kişide 11 kişi %44) daha fazladır.



Daha ileri yaştaki çalışanlar ile daha genç yaştaki çalışanlar arasında liyakata göre personel seçiminde algı farklılıkları vardır. Bu durum kuşaklara da uymaktadır. Genç çalışanlar özellikleri gereğinden fazla sorgulamada kararsız kalmaktadır. İleri yaştaki çalışanlar ise ilkeler ve kurallar konusunda katı bir tutuma sahiptirler.

Öğrenim durumu değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.029<0,050$  bulunmuştur. Kurumda personel seçiminin liyakat ilkesine göre yapılmasında öğrenim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 21: Eğitim ve Liyakat Algısı Çapraz Tablosu**

EĞİTİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Lise	12 (%27,3)	5 (%11,4)	<b>25 (%56,8)</b>	1 (%2,3)	1 (%2,3)	44 (%100)
Ön Lisans	81 (%25,9)	62 (%19,8)	<b>105 (%33,5)</b>	52 (%16,6)	13 (%4,2)	313 (%100)
Lisans	<b>43 (%37,4)</b>	12 (%10,4)	39 (%33,9)	18 (%15,7)	3 (%2,6)	115 (%100)
Lisans Üstü	<b>6 (%33,3)</b>	3 (%16,7)	5 (%27,8)	5 (%22,2)	0 (%0,0)	18 (%100)
TOPLAM	142 (%29,0)	82 (%16,7)	174 (%35,5)	75 (%15,3)	17 (%3,5)	490 (%100)

Lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlar (44 kişide 25 kişi, %56,8) ve Ön Lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlarda (313 kişide 105 kişi, %33,5) liyakat algısı konusunda kararsızlık mevcutken, Lisans düzeyinde eğitime sahip (115 kişide 43 kişi, 37,4) ve Lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlarda (18 kişide 6 kişi, %33,3) personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmadığı yönünde görüşleri daha fazladır. Eğitim düzeyi arttıkça liyakat algısı konusundaki beklenti ve durum değerlendirme kabiliyeti de artmaktadır. Lise ve Önlisans düzeyi eğitime sahip çalışanlar fikirlerini beyan etmek yerine kararsız kalmayı tercih etmektedirler.

Çalışma kadrosu değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.076>0,050$  bulunmuştur. Çalışma kadrosunun kurumda personel seçiminin liyakat ilkesine göre yapılmasında farklılık görülmemiştir.

Çalışma süresi değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.016<0,050$  bulunmuştur. Kurumda personel seçiminin liyakat ilkesine göre yapılmasında çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 22: Çalışma Süresi ve Liyakat Algısı Çapraz Tablosu**

ÇALIŞMA SÜRESİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
1 – 4 yıl	7 (% 16,3 )	8 (% 18,6)	<b>20 (%46,5 )</b>	5 (% 11,6)	3 (% 7,0 )	43 (% 100)
5 – 14 yıl	<b>58 (% 38,9)</b>	17 (% 11,4)	44 (% 29,5 )	29 (% 19,5 )	1 (% 0,7)	149 (% 100 )
15 – 24 yıl	50 (% 24,2 )	39 (% 18,8 )	<b>78 (%37,7 )</b>	30 (% 14,5 )	10 (% 4,8 )	207 (% 100)
25 yıldan fazla	27 (% 29,7)	18 (% 19,8 )	<b>32 (%35,2 )</b>	11 (% 12,1)	3 (% 3,3)	91 (% 100)
TOPLAM	142 (% 29,0)	82 (% 16,7 )	174 (% 35,5)	75 (% 15,3)	17 (% 3,5 )	490 (% 100)

1-4 yıl arası çalışanlar (43 kişide 20 kişi, %46,5), 15-24 yıl arası çalışanlar (207 kişide 78 kişi, %37,7) ve 25 yıldan fazla çalışanlarda (91 kişide 32 kişi, %35,2) liyakat algısı konusunda kararsızlık mevcutken, 5-14 yıl arası çalışanlar (149 kişide 58 kişi, %38,9) personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmadığı yönünde görüşleri daha fazladır. Yeni işe başlamış ve çalışma hayatında belli kazanımlar elde edip emeklilik hayali kurmaya başlayanların liyakat algısı hususunda çekimser kalmaları dikkat çekicidir. Yaş, eğitim ve mesleki kazanımlar anlamında en verimli dönem olan 5-14 yıl arası çalışanlar ise liyakat konusunda daha sorgulayıcı olup personel seçiminde liyakata uyulmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

“H2. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübe önemlidir.”

**Tablo 23: H2 Hipotezi T-testi Tablosu**

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
40,746	489	,000	2,551	2,43	2,67

Tablo 23’de görüldüğü üzere T-testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Bu verilere göre “H2. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübe önemlidir.” Hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu hipotez cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma kadrosu ve çalışma süreleri dikkate alınarak ayrıca analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.737>0,050$  bulunmuştur. Cinsiyet değişkeninin yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin öneminde farklılık görülmemiştir.

Yaş değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.258>0,050$  bulunmuştur. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin öneminde yaş değişkenine göre farklılık yoktur.

Öğrenim durumu değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.003<0,050$  bulunmuştur. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin öneminde öğrenim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 24: Öğrenim ve Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin rolü Çapraz Tablosu**

EĞİTİM	Kesinlikle Katılmıyor m	Kısmen Katılmıyor m	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Lise	12 (%27,3)	7 (%15,9)	5 (%11,4)	<b>14 (%31,8)</b>	6 (%13,6)	44 (%100)
Önlisans	<b>110 (%35,1)</b>	52 (%16,6)	49 (%15,7)	74 (%23,6)	28 (%8,9)	313 (%100 )
Lisans	<b>42 (%36,5)</b>	21 (%18,3)	15 (%13,0)	32 (%27,8)	5 (%4,3)	115 (%100)
Lisans Üstü	2 (%11,1)	<b>11 (%61,1)</b>	1 (%5,6)	3 (%16,7)	1 (%5,6)	18 (%100)
TOPLAM	166 (%33,9)	91 (%18,6)	70 (%14,3)	123 (%25,1)	40 (%8,2)	490 (%100)

Lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlar (44 kişide 14 kişi, %31,8) bu görüşe kısmen katılırken, Ön Lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlarda (313 kişide 110 kişi, %35,1) ve Lisans düzeyinde eğitime sahip (115 kişide 42 kişi, 36,5) buna kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlarda (18 kişide 11 kişi, %61,1) kişi ise yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin rolü konusunda kısmen katılmadıklarını belirtmişlerdir. Lise mezunu çalışanların görevde yükselme ile ilgili gerekliliklerden haberdar olmadıkları Eğitim düzeyi arttıkça görevde yükselmenin tecrübe ile değil ancak liyakat ve yeterlilikle olabileceği düşüncesinin hakim olduğu kanaatine varılmıştır.

Çalışma kadrosu değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.006<0,050$  bulunmuştur. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin öneminde çalışma kadrosu değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 25: Çalışma Kadrosu ve Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin rolü Çapraz Tablosu**

ÇALIŞMA KADROSU	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
657 Devlet Memuru	<b>155 (%36,8)</b>	70 (%16,6)	59 (%14,0)	104 (%24,7)	33 (%7,8)	421 (%100)
Diğer	11 (%15,9)	<b>21 (%30,4)</b>	11 (%15,9)	19 (%27,5)	7 (%10,1)	69 (%100)
TOPLAM	<b>166 (% 33,9)</b>	91 (% 18,6)	70 (% 14,3)	123 (%25,1)	40 (%8,2)	490 (%100)

657 Sayılı Devlet Memurluğu Kanunu bünyesinde çalışanlar (421 kişide 155 kişi, %36,8) bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. 4/B Kadrosunda, Özel Şirket Bünyesinde ve sözleşmeli olarak çalışanlarda (69 kişide 21 kişi, %30,4) kişi ise yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin rolü konusunda kısmen katılmadıklarını belirtmişlerdir. Toplamda ise 490 kişinin 166 kişisi (%33,9) kişi bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. “Belirli bir alanda uzun yıllar çalışmış olmak, o alanda (yükselmek, bir üst kadroya geçmek) yönetim görevi üstlenmek için yeterlidir” düşüncesine kadro farkı olmaksızın çalışanların çoğu katılmamışlardır.

Çalışma süresi değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.088>0,050$  bulunmuştur. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin öneminde çalışma süresi değişkenine göre farklılık yoktur.

“H3. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkiler önemlidir.”

**Tablo 26: H3 Hipotezi T-testi Tablosu**

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
41,626	489	,000	2,931	2,79	3,07

Tablo 26’da görüldüğü üzere T-testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Bu verilere göre “H3. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkiler önemlidir.” Hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu hipotez cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma kadrosu ve çalışma süreleri dikkate alınarak ayrıca analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.939>0,050$  bulunmuştur. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin öneminde cinsiyet değişkenine göre farklılık yoktur.

Yaş değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.029<0,050$  bulunmuştur. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin öneminde yaş değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 27: Yaş ve Görevde Yükselmeye Üst Yönetimle İlişkilerin Rolü Çapraz Tablosu**

YAŞ	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
25 yaş ve altı	4 (%16,7)	1 (%4,2)	2 (%8,3)	<b>9 (%37,5)</b>	8 (%33,3)	24 (%100)
26 -35 yaş arası	44 (% 26,3)	22 (%13,2 )	16 (%9,6 )	44 (%26,3 )	41 (%24,6 )	167(%100 )
36 -45 yaş arası	52 (%29,2)	25 (%14,0)	29 (%16,3)	43 (%24,2)	29 (%16,3)	178 (%100)
46 -55 yaş arası	37 (%38,5)	8 (%8,3)	10 (%10,4)	23 (%24,0)	18 (%18,8)	96 (%100)
55 ve üzeri	<b>14 (%56,0)</b>	1 (%4,0)	2 (%8,0)	2 (%8,0)	6 (%24,0)	25 (%100)
TOPLAM	151 (%30,8)	57 (%11,6)	59 (%12,0)	121 (%24,7)	102 (%20,8)	490 (%100)

25 yaş ve altı çalışanlarda görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin rolü konusunda kararsızlık kısmen katıldıkları (24 kişide 9 kişi %37,5) yönünde görüş hakimken, 55 yaş ve üzeri çalışanlarda görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin rolü konusundaki görüşleri (25 kişide 14 kişi %56,0) kesinlikle katılmadıkları yönündedir. Daha ileri yaştaki çalışanlar ile daha genç yaştaki çalışanlar arasında görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin rolü konusunda algı farklılıkları vardır. Kuşak farklılıklarının olması ve yeterince iş tecrübesine sahip olunmaması nedeniyle tam tersi istikamette görüşler ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılık, torpil, yalakalık gibi konularda fikir sahibi olabileceğimiz bu soruda genç yaştaki çalışanların daha yaşlı çalışanlara göre bu hususlara yatkın olabileceği, hedeflerine ulaşmak için bu tür yollara başvurulabileceği kanaatine varılabilir.

Öğrenim durumu değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.150>0,050$  bulunmuştur. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin öneminde öğrenim durumu değişkenine göre farklılık yoktur.

Çalışma kadrosu değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.007<0,050$  bulunmuştur. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin öneminde çalışma kadrosu değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 28: Çalışma Kadrosu ve Görevde Yükselmeye Üst Yönetimle İlişkilerin Rolü Çapraz Tablosu**

ÇALIŞMA KADROSU	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
657 Devlet Memuru	140 (%33,3)	48 (%11,4)	47 (%11,2)	95 (%22,6)	91 (%21,6)	421 (%100)
Diğer	11 (%15,9)	9 (%13,0)	12 (%17,4)	<b>26 (%37,7)</b>	11 (%15,9)	69 (%100)
TOPLAM	151 (%30,8)	57 (%11,6)	59 (%12,0)	121 (%24,7)	102 (%20,8)	490 (%100)

657 Sayılı Devlet Memurluğu Kanunu bünyesinde çalışanlar (421 kişide 140 kişi, %33,3) bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. 4/B Kadrosunda, Özel Şirket Bünyesinde ve sözleşmeli olarak çalışanlarda (69 kişide 26 kişi, %37,7) kişi ise görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin rolü konusunda kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin rolü konusunda 657 devlet memurları ile diğer çalışanlar arasında görüş farklılıkları vardır. 657 sayılı devlet memuru kadrosunda çalışanlar görevde yükselme konusunda üst yönetimle iyi ilişkiler, iletişim ve olumlu referans daha üst kademelere gelmek için önemlidir görüşüne kesinlikle katılmadıklarını belirtirlerken, 4/B Kadrosunda, Özel Şirket Bünyesinde ve sözleşmeli olarak çalışanlar kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. İş garantisi olan memurlar bu hususta daha katı tutum sergilerlerken, iş garantisi olmayan çalışanlar daha ılımlı yaklaşmaktadırlar.

Çalışma süresi değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerin öneminde çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 29: Çalışma Süresi ve Görevde Yükselmeye Üst Yönetimle İlişkilerin Rolü Çapraz Tablosu**

ÇALIŞMA SÜRESİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
1 – 4 yıl	7 (%16,3 )	5 (%11,6)	4 (%9,3 )	<b>18 (%41,9)</b>	9 (%20,9 )	43 (%100)
5 – 14 yıl	40 (%26,8)	17 (%11,4)	16 (%10,7)	32(%21,5)	<b>44 (%29,5)</b>	149 (%100 )
15 – 24 yıl	<b>58 (%28,0 )</b>	30 (%14,5)	32 (%15,5)	50 (%24,2 )	37 (%17,9)	207 (%100)
25 yıldan fazla	<b>46 (%50,5)</b>	5 (%5,5 )	7 (%7,7 )	21 (%23,1)	12 (%13,2)	91 (%100)
TOPLAM	151 (%30,8)	57 (%11,6 )	59 (%12,0)	121 (%24,7)	102(%20,8)	490 (%100)

1-4 yıl arası çalışan (43 kişide 18 kişi, %41,9) kısmen katılıyorum cevabını verirken, 5-14 yıl arası çalışan (149 kişide 44 kişi, %29,5) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 15-24 yıl arası çalışan çalışanlarda (207 kişide 58 kişi, %28,0), 25 yıldan fazla çalışanlarda (91 kişide 46 kişi, %50,5) görevde yükselme konusunda üst yönetimle iyi ilişkiler, iletişim ve olumlu referans daha üst kademelere gelmek için önemlidir görüşüne kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların görev süresi arttıkça görevde yükselmek için üst yönetimle iyi ilişkiler içerisinde olmak gerektiği düşüncesi azalmaktadır. Yeni işe başlamış, daha kıdemsiz çalışanlar bir üst göreve gelmenin yolunun yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak, iletişim ve olumlu referansın önemli olduğunu düşünmektedirler.

“H4. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme süreci İnsan kaynakları birimi tarafından yapılmaktadır.”

**Tablo 30: H4 Hipotezi T-testi Tablosu**

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
32,876	489	,000	2,471	2,32	2,62

Tablo 30’da görüldüğü üzere T-testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Bu verilere göre “H4. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme süreci İnsan kaynakları birimi tarafından yapılmaktadır.” Hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu hipotez cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma kadrosu, fiili görev, çalışma süreleri, toplam yer değişikliği yapma sayısı ve kurumda çalışma nedeni dikkate alınarak ayrıca analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.240>0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki

insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında cinsiyet faktörüne göre farklılık yoktur.

Yaş değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.007<0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında yaş değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 31: Yaş ile Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenlerin Çapraz Tablosu**

YAŞ	25 yaş ve altı	26 -35 yaş arası	36 -45 yaş arası	46 -55 yaş arası	55 ve üzeri	TOPLAM
Başhekim	14 (%2,9)	72 (% 14,7)	<b>105 (%21,4)</b>	62 (%12,7)	11 (%2,2)	264 (%53,9)
İK Departmanı	7 (% 1,4)	<b>38 (%7,8)</b>	34 (%6,9)	20(%4,1)	7 (%1,4)	106 (%21,6)
Diğer	3 (% 0,6)	<b>57 (%11,6)</b>	39 (%8,0)	14 (%2,9)	7 (%1,4)	120 (%24,5)
TOPLAM	24 (% 4,9)	167(% 34,1)	178(%36,3)	96 (%19,6)	25(%5,1)	490 (%100)

Yaş gruplarına göre kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini Başhekim 264 (%53.9), İK Departmanı 106 (%21.6) ve Diğer 120 (%24.5) yürüttüğü ifade edilmiştir. En yüksek yüzde oranları, başhekim diyenlerde 105 kişi %21.4 oranında 36-45 arası yaş grubunda, İK departmanı diyenlerde 38 kişi (%7,8) oranında 26 -35 arası yaş grubunda, diğer diyenlerde 57 kişi (%11,6) oranında 26 -35 arası yaş grubunda saptanmıştır. Kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecinin dönemsellik gösterebileceği düşünülmüştür. Total yüzde oranı ile yapılan değerlendirmede 105 kişi %21.4 oranında 36-45 arası yaş grubunda kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini başhekimin yürüttüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğrenim durumu değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.027<0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında öğrenim durumu değişkenine göre farklılık vardır.



**Tablo 32: Öğrenim durumu ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama Ve Seçme Sürecini Yürütenler**

EĞİTİM	Lise	Ön lisans	Lisans	Lisans Üstü	TOPLAM
Başhekim	27 (%5,5)	<b>164 (% 33,5)</b>	66 (%13,5)	7 (%1,4)	264 (%53,9)
İK Departmanı	11 (% 2,2)	<b>73 (%14,9)</b>	21 (%4,3)	1(% 0,2)	106 (%21,6 )
Diğer	6 (% 1,2)	<b>76 (%15,5)</b>	28 (%5,7)	10 (%2,0 )	120 (%24,5)
TOPLAM	44 (% 9,0)	<b>313(% 63,9)</b>	115 (%23,5)	18 (%3,7)	490 (%100)

Eğitim durumlarına göre kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini Başhekim 264 (%53.9), İK Departmanı 106 (%21.6) ve Diğer 120 (%24.5) yürüttüğü ifade edilmiştir. En yüksek yüzde oranları, başhekim diyenlerde 164 kişi %33,5 oranında, İK departmanı diyenlerde 73 kişi (%14,9) oranında, diğer diyenlerde 76 kişi (%15,5) oranında ön lisans eğitim düzeyinde saptanmıştır. Total yüzde oranı ile yapılan değerlendirmede 164 kişi %33,5 oranında ön lisans eğitim düzeyinde kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini başhekimin yürüttüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Çalıştığı kadro değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında çalıştığı kadro değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 33: Çalışılan Kadro ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama Ve Seçme Sürecini Yürütenler**

KADRO	657 Devlet Memuru	Diğer	TOPLAM
Başhekim	<b>249 (%50,8)</b>	15 (% 3,1)	264 (%53,9)
İK Departmanı	<b>88 (% 18,0)</b>	18 (%3,7)	106 (%21,6 )
Diğer	<b>84 (% 17,1)</b>	36 (%7,3)	120 (%24,5)
TOPLAM	<b>421 (% 85,9)</b>	69 (% 14,1)	490 (%100)

Çalışılan kadroya göre kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini Başhekim 264 (%53.9), İK Departmanı 106 (%21.6) ve Diğer 120 (%24.5) yürüttüğü ifade edilmiştir. En yüksek yüzde oranları, başhekim diyenlerde 249 kişi %50,8

oranında, İK departmanı diyenlerde 88 kişi (%18,0) oranında, diğer diyenlerde 84 kişi (%17,1) oranında 657 devlet memuru oldukları saptanmıştır. Total yüzde oranı ile yapılan değerlendirmede 249 kişi %50,8 oranında 657 devlet memurudur ve kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini başhekimin yürüttüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Fiili olarak yaptığı iş değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında fiili olarak yaptığı iş değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 34: Fiili Görev ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama Ve Seçme Sürecini Yürütenler**

FiİLİ GÖREV	Kendi İşimi Yapıyorum	Kendi İşimi Yapmıyorum	TOPLAM
Başhekim	<b>243 (%49,6)</b>	21 (% 4,3)	264 (%53,9)
İK Departmanı	<b>84 (% 17,1)</b>	22 (%4,5)	106 (%21,6 )
Diğer	<b>93 (% 19,0)</b>	27 (%5,5)	120 (%24,5)
TOPLAM	<b>420 (% 85,7)</b>	70 (% 14,3)	490 (%100)

Fiili göreve göre kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini Başhekim 264 (%53.9), İK Departmanı 106 (%21.6) ve Diğer 120 (%24.5) yürüttüğü ifade edilmiştir. En yüksek yüzde oranları, başhekim diyenlerde 243 kişi (%49.6), oranında, İK departmanı diyenlerde 84 kişi (%17.1) oranında, diğer diyenlerde 93 kişi (%19,0) oranında kendi işini yapan çalışanlardan oluştuğu saptanmıştır. Total yüzde oranı ile yapılan değerlendirmede 243 kişi (%49.6), kendi işini yapan çalışanlardan oluşmuş ve kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini başhekimin yürüttüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Çalışma süresi değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.005<0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 35: Çalışma Süresi ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenler**

ÇALIŞMA SÜRESİ	1-4 Yıl	5-14 Yıl	15-24 Yıl	25 Yıldan Fazla	TOPLAM
Başhekim	15 (%3,1)	74 (% 15,1)	<b>125 (%25,5)</b>	50 (%10,2)	264 (%53,9)
İK Departmanı	11 (% 2,2)	33 (%6,7)	<b>35 (%7,1)</b>	27(%5,5)	106 (%21,6 )
Diğer	17 (% 3,5)	42 (%8,6)	<b>47 (%9,6)</b>	14 (%2,9 )	120 (%24,5)
TOPLAM	43 (% 8,8)	149(% 30,4)	<b>207 (%42,2)</b>	91 (%18,6)	490 (%100)

Toplam çalışma süresine göre kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini Başhekim 264 (%53.9), İK Departmanı 106 (%21.6) ve Diğer 120 (%24.5) yürüttüğü ifade edilmiştir. En yüksek yüzde oranları, başhekim diyenlerde 125 kişi (%25,5), oranında, İK departmanı diyenlerde 35 kişi (%7.1) oranında, diğer diyenlerde 47 kişi (%9,6) oranında 15-24 yıl arası çalışanlardan oluştuğu saptanmıştır. Total yüzde oranı ile yapılan değerlendirmede 125 kişi (%25,5) 15-24 yıl arası çalışanlar, kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini başhekimin yürüttüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Kurum içi yer değişikliği yapma sayısı değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında kurum içi yer değişikliği yapma sayısı değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 36: Yer Değişikliği ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenler**

YER DEĞİŞİKLİĞİ	Hep aynı yerde çalıştım	2 – 5 yer değişikliği	6 ve üzeri yer değişikliği	TOPLAM
Başhekim	<b>138 (%28,2)</b>	77 (% 15,7)	49 (%10,0)	264 (%53,9)
İK Departmanı	<b>79 (% 16,1)</b>	27 (%5,5)	0 (% 0)	106 (%21,6 )
Diğer	<b>77 (% 15,7)</b>	38 (%7,8)	5 (% 1,0)	120 (%24,5)
TOPLAM	<b>294 (% 60,0)</b>	142(% 29,0)	54 (% 11,0)	490 (%100)

Yapılan yer değişikliği sayısına göre kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini Başhekim 264 (%53,9), İK Departmanı 106 (%21,6) ve Diğer 120 (%24,5) yürüttüğü ifade edilmiştir. En yüksek yüzde oranları, başhekim diyenlerde

138 kişi (%28,2), oranında, İK departmanı diyenlerde 79 kişi (%16,1) oranında, diğer diyenlerde 77 kişi (%15,7) oranında hep aynı yerde çalışanlardan oluştuğu saptanmıştır. Total yüzde oranı ile yapılan değerlendirmede 138 kişi (%28,2), hep aynı yerde çalışanlar, kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini başhekimin yürüttüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Kurumda çalışma nedeni değişkenine göre yapılan çapraz tablolar neticesinde Ki-Kare testi değeri  $p=0.000<0,050$  bulunmuştur. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında kurumda çalışma nedeni değişkenine göre farklılık vardır.

**Tablo 37: Çalışma Sebebi ve Kurumdaki İnsan Kaynağı Sağlama ve Seçme Sürecini Yürütenler**

ÇALIŞMA SEBEBİ	İş Güvencesi	Akademik ortam	Kurumun Prestiji	Yaptığım İşin Niteliği	Fiziksel Çalışma Ortamı	TOPLAM
Başhekim	<b>168 (%34,3)</b>	13 (% 2,7)	13 (%2,7)	61 (%12,4)	9 (%1,8)	264 (%53,9)
İK Departmanı	<b>48 (%9,8)</b>	6 (%1,2)	9 (%1,8)	42 (%8,6)	1 %0,2)	106 (%21,6 )
Diğer	47 (% 9,6)	10 (%2,0)	8 (%1,6)	<b>52 (%10,6 )</b>	3 (%0,6)	120 (%24,5)
TOPLAM	263 (% 53,7)	29(% 5,9)	30 (%6,1)	155 (%31,6)	13 (%2,7)	490 (%100)

Kurumda çalışma sebebine göre kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini Başhekim 264 (%53,9), İK Departmanı 106 (%21,6) ve Diğer 120 (%24,5) yürüttüğü ifade edilmiştir. En yüksek yüzde oranları, başhekim diyenlerde 168 kişi (%34,3) oranında, İK departmanı diyenlerde 48 kişi (%9,8) oranında iş güvencesi, diğer diyenlerde 52 kişi (%10,6) oranında yaptığım işin niteliği diyen çalışanlardan oluştuğu saptanmıştır. Total yüzde oranı ile yapılan değerlendirmede 168 kişi (%34,3) iş güvencesi olarak kurumda çalışanlar, kurumdaki insan kaynağını sağlama ve seçme sürecini başhekimin yürüttüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

## SONUÇLAR VE TARTIŞMA BÖLÜMÜ

İşletmelerin en temel girdisi olan insanın yönetilmesi, planlanması ve değerlendirilmesini konu alan stratejik insan kaynakları yönetimi gün geçtikçe önemini daha da arttırmaktadır. “İnsan kaynakları yönetimi, örgüte rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli insan kaynağının bulunması, işe alınması ve ileriye taşınması ile ilgili strateji oluşturma, plan yapma, organize etme, kanalize etme ve denetleme faaliyetlerini yürüten bir bütündür (Yüksel, 2004, s. 9) ve işletmenin kalitesini arttıran bir yaklaşımdır (Starkey ve Mckinlay, 1993, s. 8). Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları yapısı ile işletmenin performansının birbiri ile ilişkilerini belirleyen bir modeldir (Becker ve Huselid, 2006, s. 899) ve işletmenin örgütsel amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli güçtür (Aykaç, 1999, s. 16). Duyguları, düşünceleri, değerleri, meziyetleri, kabiliyetleri ve birçok farklılıkları bünyesinde barındıran insan kaynağının planlanması, idare edilmesi, koordine edilmesi ve etkinliğinin sağlanması başlı başına uzmanlık gerektiren faaliyetlerdendir. Tüm bunlar yapılırken stratejik insan kaynakları yönetiminde birtakım ilkelere uyulması gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ilkeleri arasında, Liyakat ve Yeterlilik İlkesi, Verimlilik İlkesi, İnsana Değer Verme ve Saygı İlkesi, Eşitlik ve Hakkaniyet İlkesi, Yansızlık ve Tarafsızlık İlkesi, Güvence İlkesi, Açıklık İlkesi, Gizlilik İlkesi, Katılımcılık İlkesi, Kariyer İlkesi sayılmaktadır. Bu bağlamda örgütler açısından en önemli ilkelere biri olan liyakat ilkesinin gözetilmesi ve uygulanması şarttır.

Liyakat ve yeterlilik, işletmede işin gereklerini her anlamda karşılayan işgörene işin teslim edilmesi demektir. “Dar anlamda, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesi, geniş anlamda ise etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü” olarak ifade edilir (K. Demirci, 2008, s. 298). Ülkemizdeki mevcut yasal altyapı ve düzenlemelere bakıldığında liyakat ilkesini destekleyen pek çok kural ve yasa vardır. Ancak uygulamada çeşitli nedenlerle bunların dışına çıkıldığı da görülmektedir. Çalışmamıza konu olan sağlık sektöründe ve diğer pek çok sektörde liyakat esaslı bir kariyer planlamasının

olmadığı görülmektedir. Detaylı ve hakkaniyetli hazırlanmış liyakat ilkelerinin açıkça ifade edildiği ve uygulandığı bir sistem bu eksikliği gidererek, sadakat ve aidiyet duygularının pekiştirilmesine katkılar sunacaktır.

Özellikle sağlık alanında, her geçen gün değişip gelişen bilgi ve teknolojiler, sağlık çalışanlarının sorumluluklarının artmasını, mesleki rollerinin değişmesini ve koordinasyon içerisinde ekip çalışması yürütmelerinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle çalışanların sürekli bilgilerinin güncellenmesi ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Tüm bunlar yapılırken ana tema “**doğruluk**” olmalıdır. Bu da, doğru iş, doğru yer, doğru zaman, doğru tutum ve davranışlar, doğru beceri, doğru özendirme araçları, nicel ve nitel açıdan doğru insan kaynağı ile başarılabilir. Bunların aksine yapılan “yanlış” uygulamalar ile kişiler bir üst göreve gelebilmekte fakat insan kaynağının niteliğinde sorunlar yaşanabilmektedir. Bunu yapmanın doğru yolu ise stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkelerinin objektif kriterlere göre uygulanmasından geçmektedir.

Araştırmanın örneklemini Ege Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan sağlık teknisyenleri/teknikerleri oluşturmaktadır. Katılımcılara öncelikle insan kaynakları ve liyakat ilkesi uygulamalarına yönelik sorular sorulmuştur. Ankete katılan sağlık personellerine insan kaynakları uygulamalarına yönelik yöneltilen; “yeni görevler verilirken, işi ve görevi tanıtıcı bilgiler verilir; yeni bir göreve başlarken işe alıştırma (oryantasyon) eğitimine tabi olunur; İnsan Kaynakları Biriminin, bana ait güçlü-zayıf yönleri, fırsatları-tehditleri bildiğini düşünüyorum; Hastanemizde devamsızlık, hastalık, kaza, izin vb. gibi durumlarda doğabilecek işgücü kaybını giderecek sayıda sağlık personeli mevcuttur; Çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikası uygulanır; Hastanemizde çalışanların kendini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır; Üniversitemizdeki idari ve destek personelin sayısı yeterli ve kalitelidir” şeklindeki önermelere **katılmadıkları** anlaşılmıştır. Bunun yanında, “daha kıdemli ya da yeni işe başlayan meslektaşlarımla farklılıklarım vardır; personelin rızası olmadan yapılan yer değişikliklerinde, yıldırma ve yaptırım amacıyla temposu yoğun olan servislere (acil servis gibi) görevlendirme yapılmaktadır; iş ortamında kişisel önyargılar ve düşünceler, sağlık personelinin bireysel performansını etkiler; İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasının özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünüyorum; yoğun iş temposu nedeniyle

yetiştiremediğim işler, performansımı düşürmektedir; çalıştığım bölümde yenilikçi fikir ve önerilere fırsat verilmektedir; sadece işimin gerektirdiği işlerle meşgul oluyorum; önermelerine ise **katıldıkları** ortaya çıkmıştır.

Sağlık personellerine liyakat ilkesine yönelik yöneltilen, “aldığım eğitim ile fiili olarak yaptığım iş birbiri ile uyumludur; benim için görevde yükselme konusunda liyakat ve yeterlilik önemlidir; benim için görevde yükselme konusunda liyakat yerine mesleki bilgi birikim, hizmet süresi ve deneyim önemlidir; benim için görevde yükselme konusunda üst yönetimle iyi ilişkiler, iletişim ve olumlu referans daha üst kademelere gelmek için önemlidir; Personel temininde en etkili yöntemin merkezi sistemle sınav yapmak olduğunu düşünüyorum; Personel seçme, atama ve yükseltme faaliyetlerinin, uzman bir ekip tarafından oluşturulmuş bir komisyonca (liyakat komisyonu gibi) yapılmasını isterim (% 74,5); Yaptığım iş bulduğum bölüm için faydalıdır; Bulduğum pozisyonda çalışmaktan memnunum (%70,8)” şeklindeki önermelere **katıldıkları** anlaşılmıştır. Ancak, “hastanemizde personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmaktadır; belirli bir alanda uzun yıllar çalışmış olmak, o alanda (yükselmek, bir üst kadroya geçmek) yönetim görevi üstlenmek için yeterlidir; çalışma alanım da yeterli bilgiye sahip olmasam da, üst yönetim tarafından bir üst göreve getirilsem bundan hoşnut olurum; çalıştığım kurumda idari görevlere seçilme/atama ve personelin yükseltilmesi ile ilgili ölçütler açık ve nettir; yöneticim bana, kendi işimle ilgili bağımsız karar verme yetkisi tanır; yaptığım işin sonunda takdir edilirim, ödüllendirilirim; üniversitemizde çalışan idari personelin unvanları ile eğitimleri birbiriyle uyumludur” şeklindeki önermelere ise **katılmadıkları** ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın hipotezlerine bakıldığında; “H1. Kurumda personel seçimi liyakat ilkesine göre yapılmaktadır.” hipotezi kabul edilmemiştir. Cinsiyet ve çalışma kadrosu değişkenlerinin kurumda personel seçiminin liyakat ilkesine göre yapılmasında anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenirken yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir.

“H2. Yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübe önemlidir.” hipotezi kabul edilmemiştir. Cinsiyet, yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin yönetim kadrolarında yer alabilmede tecrübenin öneminde farklılık göstermediği

gözlemlenirken öğrenim durumu ve çalışma kadrosu değişkenlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir.

*“H3. Görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkiler önemlidir.”* hipotezi kabul edilmemiştir. Sadece cinsiyet değişkeninin görevde yükselmeye üst yönetimle ilişkilerde farklılık göstermediği gözlemlenirken yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi ve çalışma kadrosu değişkenlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir.

*“H4. Kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme süreci İnsan kaynakları birimi tarafından yapılmaktadır.”* hipotezi kabul edilmemiştir. Sadece cinsiyet faktörü kurumdaki insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin insan kaynakları birimi tarafından yapılmasında farklılık göstermediği gözlemlenirken yaş, öğrenim durumu, çalışma kadrosu, fiili görev, çalışma süreleri, toplam yer değişikliği yapma sayısı ve kurumda çalışma nedeni değişkenlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir.

Yapılan değerlendirmede tecrübe ve deneyimin liyakatla karıştırıldığı düşünülmektedir. Çalışanların aldıkları eğitimle uyumlu işlerde istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle liyakat konusunda gerekli eğitimler düzenlenmeli ve bu hususta tüm çalışanların bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Personel temininde ya da görevde yükselmeye üst yönetimle iyi ilişkilerin, referansların ve iletişimin liyakat ilkesinin önüne geçtiği bir gerçektir. Bunu önlemenin yollarından biri de güvenilir, etkin, şeffaf, ölçülebilir bir sınav sistemi geliştirip tesis etmekten geçmektedir. Özellikle yönetsel kadrolara getirilecek kişilerin, gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyanlar arasından sınavla seçilmesi, etkili ve adaletli bir metot olacaktır. Diğer çalışanların atama ve yer değiştirme işlemlerinin ise kurum içerisinde oluşturulacak “Liyakat Komisyonu” tarafından yapılması pek çok sorunu çözüme kavuşturacaktır. Bu komisyon, bir başkan, insan kaynakları departmanı sorumlusu, hastane müdürü, konusunda uzman ve akademik çalışmalar yapmış üyelerden oluşmalı, belli aralıklarda toplanarak (haftalık, aylık gibi) yeni işe başlayan ya da mevcut personelin liyakat ilkelerine göre ihtiyaç duyulan bölümlerde istihdam edilmesinde karar verme sürecini üstlenmelidir. Kararlar oy birliği ile alınmalı, itirazlar değerlendirilmeli ve diğer birimler ile koordineli çalışılmalıdır.



Yapılan bu çalışmada ortaya çıkan en çarpıcı sonuç, kurum içerisinde insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin başhekim tarafından yürütüldüğüdür. Stratejik insan kaynakları yönetimi sadece çalışan eksikliğini gidermek olarak değerlendirilmemelidir. Bunun uzmanlık gerektiren bir iş olduğu, insan kaynağı yöneticilerinin bu hususta eğitim ve bilgi sahibi olması gerektiği açıktır. İkili ilişkilere dayanan ve personelin rızası olmadan yapılan yer değiştirmelerin yanlı, yıldırma ve yaptırım amacı taşıdığı gerçektir. Tüm bunları “yetki” başlığı altında bir kişinin kullanması ve uygulaması ise bürokratik bir sorundur. Bu konuda tek söz sahibi olan bir tek bürokrat yerine uzman üyelerden oluşan liyakat komisyonu nihai kararlarda söz sahibi olmalı, uygulamaların adil ve tarafsız bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, çalışanın işe alıştırma eğitimi kapsamında, çalışacağı bölümle ilgili işi ve görevini tanıtıcı bilgiler, sosyal imkânlar, özlük hakları, uyulması gereken kurallar yazılı olarak her çalışana imza karşılığı verilmelidir. Çalışanlar, sadece iş yapma yükümlülüğü olan kişiler değildir. Yoğun iş temposu bireysel performanslarını düşürebilmektedir. Aynı zamanda fikirlerine değer verilen, ekip çalışması içerisinde kendilerine yer bulan, önerilerinin dikkate alındığı, kariyer imkânları sağlanan ortamlarda çalışmak istemekte ve iş-yaşam dengesi dahil birçok sosyal konuya ilgi duymaktadırlar. Bu hususta yönetici ve çalışanlar bilgilendirilmeli, buna uygun ortam tesis edilmelidir. İdari, destek ve yedek işgücü ihtiyacını karşılayabilecek etkin bir personel planlaması yapılmalıdır. Çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikası uygulanarak kurumdaki atama, seçme ve yükseltme kriterleri açık ve net olarak belirlenmelidir. Çalışanların haberi olmadan ve isteği dışında olan yer değişikliklerinde daha yoğun yerlere görevlendirme yapılarak çalışanın kendini cezalandırılmış hissederek önyargı ve olumsuz düşüncelerden bireysel performansının etkilenmesinin önüne geçilmelidir.

İnsan kaynakları planlamasının özel bir uzmanlık alanı olduğu düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetici ve çalışanlarının örgüt kültürü, kuşak farklılıkları, swot analizi gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. İnsan kaynağı yöneticileri, masa başında oturan değil sahada çalışan gözlemleyen ve çözümler üreten kişiler arasından **liyakat ilkelerine göre** özenle seçilmelidir.

## KAYNAKLAR

- A.G. Demirci. (2009). Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye'de Kariyer Kadro Gerilimi. *T.C Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi Ve Siyaset Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.*, 60-90.
- Acar, A. C. (1995). *Ücret Yönetimi*. Gebze: TÜSSİDE.
- Adıgüzel, O., Batur, H., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:19 165-182.
- Akıncı, Z. (2011). Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir “Kaynak” Mı Yoksa Bir "Kıymet" Midir? *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.3, S.5. s.28-32 .
- Aközer, M. (2013). Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 14-23.
- Aktan, C. C. (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi 1980-1990 Türkiye Deneyimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (1997). Politikada Liyakat Üzerine Kutadgu Bilig ve Koçi Bey Risalesinden Öğreneceklerimiz. *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl 3, Sayı13, Ocak-Şubat 1997. S. 1389-1393.
- Akün, F. (1985). İş Değerlemesinin Temelleri. *Türkiye’de İş Değerlemesi Uygulamasına Geçişin Teknik- Hukuki Meseleleri Semineri* (s. 27-39). İstanbul: Kutay Eğitim Araştırma Merkezi.
- Alpugan, O., Diğerleri., v. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Alvarado, L. A. (2010). Dispelling the Meritocracy Myth: Lessons for Higher Education and Student Affairs Educators. *The Vermont Connection*, s.11-1.
- Apalı, H. H. (2010). İşe Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulmasında İş Değerlemesinin Önemi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-135.

- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management: Strategy and Action*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. London,: Kogan Page.
- Arslan, A. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişçilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Atalay, M. (2008). *Kamu Yönetimi Disiplininde Dwight Waldo Düşüncesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyaset Bilimleri Ve Kamu Yönetimi AD. Doktora Tezi.
- Aydın, N. (2012). Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: “Siyasetin Bürokrasi İronisi”. *Sayıştay Dergisi*, Nisan- Haziran Sayfa:51-67.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Strtejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, Ö., İlhan, T. (2010). *Kayırmacı Uygulamaları Sosyolojik Temeli*. “R. Erdem İçinde, Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık”. İstanbul: Beta Basım.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baird, L., Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Managenement. *The Academy of Management Review*, Vol:13 No:1 116-128.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 3 (2008). 67-91 .
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, ss. 898-925.

- Boone, L. E., Kurtz, D. L. (1988). *Comtemporary Business*. USA: Dry Press.
- Boxall, P., Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*,, Vol. 2, Issue 2, pp. 183-203. .
- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. . Ankara: Pegem Akademi.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Cem, C. (1977). İşgörenin Değerlendirilmesi. *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı:107 Sayfa:24.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çınar, K. (1997). *Kamu Yönetiminde Yozlaşma ve Rüşvet*. İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği.
- De Cenzo, D. A., R.Robbins, S. (1988). *Personel/Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61 .
- Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Drucker, F. (1994). *Yeni Gerçekler, çev. Birtane Karanakçı*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erdem, R. (2010). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Basım.
- Ericksen, J., Dyer, L. (2005). Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16: 6, pp. 907-928. .
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Gökçe, G., Şahin, A., Örselli, E. (2002). Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma. *S. Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 45-58.
- K. Demirci. (2008). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaynak, T. v. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No:276.
- Key, V. O., Eker, A., Aktan, C. C., Arıkan, Z. (1994). *Politikada Yolsuzluk Teknikleri. Politik Yozlaşma ve Rant Kollama*. Ankara: Takav Matbaası.
- Khatri, N., Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronysim in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 289-303.
- Kurgun, A., Güripek, E., Aktaş, E. (2010). Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 171-179). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Küçük, F., Güzeler, A. K. (2009). Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri. *E-Journal of New World Sciences Academy* , Volume: 4, Number: 2 143-153.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.100.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez-Gardey, G. (2005). “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent,Configurational, and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Managment*, 16:5, pp. 633-659.
- Mercan, N. G. (2013). Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi ve Öğrenen Örgütler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi 5.1*, 280-290.
- Mueller, H. (2009). Patronage or Meritocracy: Political Institutions and Bureaucratic Efficiency. *Institute for Economic Analysis (IAE/CSIC)*, 1-30.

- Nişancı, Z. N., Akyol, E. M., Özmutf, N. M. (2016). Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları Ve Bireysel Performans: Beyaz Ve Mavi Yakalı alışan Perspektifi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:23 Sayı:1 287-307.
- Oktay, C. (1983). *Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını.
- Öke, U. (2016). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş:Mersin Belediyesi Örneği. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-194.
- Özer, P. S., Eriş, E. D., Nezcın, Ö., Özmen, T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 123-142.
- Özkanan, A., Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar:Kavramsal Bir ereve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 179-206.
- Özmutf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve atışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2 Sayfa:41-60.
- Özsemerci, K. (2002). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve özüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Palmer, M., Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayıncılık (ev.Doğan şahiner).
- Pettigrew, A. (1991). *Managing Change For Competitive Success*,. London: Blackwell. Oxford.
- Prendergast, C., Topel, R. H. (1993). *Favoritism in Organizations. Nber Working Paper Series*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Ař. 7. Baskı.

- Seçkin, F. (2000). Türkiye'nin Kuşak Profili. *Capital Dergisi* 12, 100.
- Sezer, Y. (2003). Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi Açısından İstisnai Memurluklar. . *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, , 11(3-4), 173-193.
- Sezer, Y. (2006). *Kamu Hizmetine Girme Hakkı*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Smith, B. (1988). *Bureaucracy and Political Power*. New York: St. Martin Press.
- Starkey, K., Mckinlay, A. (1993). *Strategy and The Human Resource Management*. London: Balckwell Publishers.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat ilkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:28 Sayı:1.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,, 1-130.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-161.
- Uz, A. (2011). Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1, 59-94.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Startegic Human Resource Management. *Journal of Management*, Volum:18, 295-320.
- www.anayasa.gen.tr. (2017, 01 01). *Anayasa Web Site*. 01 01, 2017 tarihinde <http://www.anayasa.gen.tr/>: <http://www.anayasa.gen.tr/> adresinden alındı

- www.canaktan.org. (2017, 01 01). *Suvasyon*. 01 01, 2017 tarihinde Suvasyon:  
<http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasal-hastaliklar/suvasyon.htm>  
adresinden alındı
- www.pbs.org. (2017, 01 01). <http://www.pbs.org/program/andrew-jackson/>. 01 01,  
2017 tarihinde <http://www.pbs.org/program/andrew-jackson/>:  
<http://www.pbs.org/program/andrew-jackson/> adresinden alındı
- www.tdk.gov.tr. (2017, 01 01). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. 01 01, 2017 tarihinde  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts):  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts) adresinden  
alındı
- www.tuik.gov.tr. (2017, 01 11). *Türkiye İstatistik Kurumu*. 01 11, 2017 tarihinde  
Türkiye İstatistik Kurumu: [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068)  
adresinden alındı
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm Ve  
Meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11 Sayı:2 Sayfalar:353-380.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi 5. Baskı.
- Zhang, K. C. (2010). *Generational learners ve e-learning technologies*. USA: IGI-  
Globo.







## DEĞERLİ KATILIMCILAR

Bu anket yürüttüğüm “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olup sizin bu konudaki kıymetli görüşlerinizi öğrenmek amacını taşımaktadır. Anketin sonuçları yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, özel amaçlarla kesinlikle kullanılmayacaktır. Zamanınızı ayırarak çalışmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Murat TUNÇER

İletişim Bilgileri : EÜTF Tıbbi Biyoloji Anabilim Dalı Bornova/İZMİR Dahili:4988 GSM:0.542.715 72 05

DEMOGRAFİK BİLGİLER			
<b>1. Cinsiyetiniz?</b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
<b>2. Yaş grubunuz?</b>	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı	<input type="checkbox"/> 26 -35 yaş arası	<input type="checkbox"/> 36 -45 yaş arası <input type="checkbox"/> 46 -55 yaş arası <input type="checkbox"/> 55 ve üzeri
<b>3. Öğrenim durumunuz nedir?</b>	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
<b>4. Hangi Kadroda Çalışmaktasınız?</b>	<input type="checkbox"/> 657 Devlet Memuru	<input type="checkbox"/> Diğer	
<b>5. Sağlık Teknisyeni/Teknikeri olarak branşınız nedir?</b>	<input type="checkbox"/> Toplum Sağlığı Tek.	<input type="checkbox"/> Anestezi Tek.	<input type="checkbox"/> Acil Tıp Tek. <input type="checkbox"/> Laboratuvar Tek.
	<input type="checkbox"/> Röntgen Tek.	<input type="checkbox"/> Çevre Sağlığı Tek.	<input type="checkbox"/> Biyomedikal Tek. <input type="checkbox"/> Protez Ortez Tek.
	<input type="checkbox"/> Fizik Tedavi Tek.	<input type="checkbox"/> Biyolog	<input type="checkbox"/> Diğer _____
<b>6. Şu anda fiili olarak yaptığınız iş nedir?</b>	<input type="checkbox"/> Kendi İşimi Yapıyorum	<input type="checkbox"/> Kendi İşimi Yapmıyorum	
<b>7. Önceki çalışma sürelerinizle birlikte toplam çalışma süreniz nedir?</b>	<input type="checkbox"/> 1 – 4 yıl	<input type="checkbox"/> 5 – 14 yıl	<input type="checkbox"/> 15 – 24 yıl <input type="checkbox"/> 25 yıldan fazla
<b>8. Kaç defa kurum içi yer değişikliği yaptınız?</b>	<input type="checkbox"/> Hep aynı yerde çalıştım	<input type="checkbox"/> 2 – 5 yer değişikliği	<input type="checkbox"/> 6 üzeri yer değişikliği
<b>9. Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışma nedeniniz nedir?</b>	<input type="checkbox"/> İş Güvencesi	<input type="checkbox"/> Akademik ortam	<input type="checkbox"/> Kurumun Prestiji
	<input type="checkbox"/> Yaptığım İşin Niteliği	<input type="checkbox"/> Fiziksel Çalışma Ortamı	
<b>10. Kurumunuzda insan kaynağı sağlama ve seçme sürecini kim yürütüyor?</b>	<input type="checkbox"/> Başhekim	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Departmanı	<input type="checkbox"/> Diğer.....

**Aşağıdaki sorulara katılıp-katılmadığınızı size en yakın dereceyi işaretleyerek belirtiniz**

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İK1	Hastanemizde sağlık personeline yeni görevler verilirken, işi ve görevi tanıtıcı bilgiler verilir (görev tanımları, kariyer, sosyal olanaklar vb.) ve yeni görev yerinde uyulması gereken kurallar yazılı olarak personele iletilir.					
İK2	Yeni bir göreve başlarken işe alıştırmaya (oryantasyon) eğitimine tabi tutuldum.					
İK3	Sizden daha kıdemli yada yeni işe başlayan meslektaşlarımla farklılıklarım vardır.					
İK4	İnsan Kaynakları Biriminin bana ait güçlü-zayıf yönleri, fırsatları-tehditleri bildiğini düşünüyorum.					
İK5	Personelin rızası olmadan yapılan yer değişikliklerinde, yıldırma ve yaptırım amacıyla temposu yoğun olan servislere (acil servis gibi) görevlendirme yapılmaktadır.					
İK6	Hastanemizde yer değişiklikleri yapılırken yada yeni personel alımında mevcut personelin tavsiyeleri dikkate alınır.					
İK7	Hastanemizde devamsızlık, hastalık, kaza, izin vb. gibi durumlarda doğabilecek işgücü kaybını giderecek sayıda sağlık personeli mevcuttur.					
İK8	İş ortamında kişisel önyargılar ve düşünceler, sağlık personelinin bireysel performansını etkiler.					
İK9	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasının özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünüyorum.					
İK10	Çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikası uygulanır.					
İK11	Yoğun iş temposu nedeniyle yetiştiremediğim işler, performansımı düşürmektedir.					
İK12	Çalıştığım bölümde yenilikçi fikir ve önerilere fırsat verilmektedir.					
İK13	Hastanemizde çalışanların kendini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır.					
İK14	Sadece işimin gerektirdiği işlerle meşgul oluyorum					
İK15	Üniversitemizdeki idari ve destek personelin sayısı yeterli ve kalitelidir.					

<b>LİYAKAT İLKELERİ</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
L1	Aldığım eğitim ile fiili olarak yaptığım iş birbiri ile uyumludur.					
L2	Benim için görevde yükselme konusunda liyakat ve yeterlilik önemlidir.					
L3	Benim için görevde yükselme konusunda liyakat yerine mesleki bilgi birikim, hizmet süresi ve deneyim önemlidir.					
L4	Hastanemizde personel planlaması yapılırken liyakat ilkelerine uyulmaktadır.					
L5	Belirli bir alanda uzun yıllar çalışmış olmak, o alanda (yükselmek, bir üst kadroya geçmek) yönetim görevi üstlenmek için yeterlidir.					
L6	Çalışma alanım da yeterli bilgiye sahip olmasam da, üst yönetim tarafından bir üst göreve getirilsem bundan hoşnut olurum.					
L7	Benim için görevde yükselme konusunda üst yönetimle iyi ilişkiler, iletişim ve olumlu referans daha üst kademelere gelmek için önemlidir.					
L8	Çalıştığım kurumda idari görevlere seçilme/atama ve personelin yükseltilmesi ile ilgili ölçütler açık ve nettir.					
L9	Yöneticim bana, kendi işimle ilgili bağımsız karar verme yetkisi tanır.					
L10	Yaptığım işin sonunda takdir edilirim, ödüllendirilirim.					
L11	Üniversitemizde çalışan idari personelin unvanları ile eğitimleri birbiriyle uyumludur.					
L12	Personel temininde en etkili yöntemin merkezi sistemle sınav yapmak olduğunu düşünüyorum					
L13	Personel seçme, atama ve yükseltme faaliyetlerinin, uzman bir ekip tarafından oluşturulmuş bir komisyonca (liyakat komisyonu gibi) yapılmasını isterim.					
L14	Yaptığım iş bulunduğum bölüm için faydalıdır.					
L15	Bulduğum pozisyonda çalışmaktan memnunum.					