

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Ekrem İMAMOĞLU
(2501411798)

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul,2017



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN:

Adı ve Soyadı : EKREM İMAMOĞLU Numarası : 2501411796
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR
Tez Savunma Tarihi : 24.04.2017 Saati : 11.00
Tez Başlığı :
BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, 0 Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliğinin 38. Maddesi uyarınca yapılmış ve soruların sorularına ilişkin cevaplar sonunda adayın tezini KABULÜNE GAYRİLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

Jüri Üyesi	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		KABUL
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.V.LEALE TÜZÜNER		
PROF.DR.TURHAN ERKMEK		

ÖZ

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Ekrem İMAMOĞLU

Küreselleşmenin getirdiği sert rekabet ortamında işletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığını kavramış ve farklı stratejilere yönelmeye başlamışlardır. Bu stratejilerin en önemlisi “insan kaynağı” nı verimli kullanma gelmektedir. Günümüzde, farkındalığı yüksek işletme sahipleri ve yöneticileri, yüksek verimlilik ve kaliteli hizmet/üretim için çalışan personelin önemini anlamışlar ve insan kaynakları uygulamalarına ağırlık vermeye başlamışlardır. İşe alım sürecinden, ücret, kariyer, eğitim, performans değerlendirme, ödül/prim vb. insan kaynakları uygulamalarının titizlikle ve başarılı bir şekilde uygulanması, işletmelerin geleceğini şekillendirmedeki en önemli unsurlardan biridir.

Yerel yönetimler, hizmet verdikleri bölgede yaşayan halka pek çok konuda hizmet veren kuruluşlardır. Halka doğru, etkin ve hızlı bir hizmetin sağlanabilmesi, insan kaynaklarının verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle belediyelerdeki İK uygulamaları oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, İstanbul Beylikdüzü Belediyesi’nde çalışan kişilerin ele alınan İK fonksiyonlarına ilişkin farkındalığının ölçerek alanyazına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY Uygulamaları, İBB,

ABSTRACT
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES
EXAMPLE OF BEYLİKLİKDÜZÜ MUNICIPALITY
Ekrem İMAMOĞLU

Due to the challenging competition resulting from globalisation, organizations have realized that traditional methods are not enough to gain advantages over their competitors, and new strategies are needed. The most important of these new strategies is the effective use of “human resources”. Today, highly aware managers and entrepreneurs know the importance of employees for high efficiency and high quality service/product and they started giving priority to human resources practices. Pursuing the human resources practices such as personnel selection, waging, career management, training, and performance management with the highest possible success and care seems to be critical in shaping the future of organizations.

Local governments are institutions which provide a variety of public services within their action regions. Providing the best, effective, and fastest service is directly related to the efficiency of human resources. This is why human resource practices in municipalities appears to be an important issue. This study is designed with the intention to contribute to the literature by the measuring the awareness about human resource functions among Istanbul Beylikduzu Municipality employees.

Key Words: Human Resource Management, HRM Practices, IBB

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Beylikdüzü Belediyesi'nde çalışan kişilerin İnsan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin farkındalıklarını ölçmektir. Çalışma, belediye çalışanları üzerinde uygulanan anket verilerinin yanı sıra İK fonksiyonları ile ilgili alanyazı incelemelerini kapsamaktadır.

Öncelikle tüm eğitim hayatım boyunca benden destek ve ilgilerini esirgemeyen tüm öğretmenlerime, değerli tez danışmanıma ve anket sorularını içtenlikle cevaplayarak tez çalışmama katkıda bulunan İstanbul Beylikdüzü Belediyesi çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tüm hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI (İK) YÖNETİMİ.....	3
1.1.1. Personel Yönetiminden İnsan kaynakları Yönetimine.....	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	6
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci.....	9
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	13
1.1.5.İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturduğu Stratejik İşlevler.....	15
1.1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	15
1.1.5.2. İşe Alım Seçme ve Yerleştirme (Kadrolama).....	17
1.1.5.3. Eğitim ve Geliştirme.....	18
1.1.5.4. Ücretleme ve Ödüllendirme.....	20
1.1.5.5. Performans Değerlendirme.....	21
1.1.5.6. Koruma İşlevi Güvenlik ve Sağlık.....	22
1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyondaki Rolü.....	23
1.1.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. BELEDİYELEDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	26
2.1.1. Belediyelerde Personel Statüleri.....	26
2.1.2. Belediyelerde Norm Kadro Uygulamaları.....	27
2.1.3. Personel Sisteminde Temel İlkeler.....	29
2.2. BELEDİYELEDE İŞE ALMA SÜREÇLERİ.....	36
2.2.1. Merkezi Personel Sistemi.....	37
2.2.2. Bölgesel ya da Yerel Personel Sistemi.....	38
2.2.3. Karma Personel Yöntemi.....	39
2.3. BELEDİYELEDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	39
2.3.1. Hizmet Öncesi Eğitim.....	40
2.3.2. Hizmet İçi Eğitim.....	41
2.4. BELEDİYELEDE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	43
2.5. BELEDİYELEDE ÜCRET YÖNETİMİ.....	46
2.5.1. Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler.....	47
2.6. ULUSLARARASI BELEDİYELEDE İK UYGULAMALARI.....	48
2.6.1. ABD Belediyelerinde İKY.....	48
2.6.2. Fransa Belediyelerinde İKY.....	50
2.6.3. İngiltere Belediyelerindeki İKY.....	50
2.6.4. İsviçre Belediyelerindeki İKY.....	51
2.7. BELEDİYELEDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	52
2.8. İK UYGULAMALARININ ALGILANMASINDA DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	56
3.1.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	56
3.1.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	56
3.1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	57
3.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	57
3.2.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	57

3.2.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	57
3.2.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	57
3.2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ TEKNİKLERİ.....	58
3.3. BULGULAR ve ANALİZ.....	58
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	87
KAYNAKLAR.....	92
EKLER.....	101
EK1. Kişisel Bilgi Formu.....	101
EK2. Anket.....	102

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 2: Cinsiyet Değişkeninin Frekans Tablosu.....	59
Tablo 3: Yaş Değişkeninin Frekans Tablosu.....	59
Tablo 4: İşteki Pozisyon Değişkeninin Frekans Tablosu.....	59
Tablo 5: Statü Değişkeninin Frekans Tablosu.....	60
Tablo 6: Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Tablosu.....	61
Tablo 7: İşe Alınış Şekli Değişkeninin Frekans Tablosu.....	61
Tablo 8: Güvenilirlik Testi.....	62
Tablo 9: İKY Uygulamalarına İlişkin Farklılıklarının İncelenmesi Tablosu.....	63
Tablo 10: Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
Tablo 10: Tanımlayıcı İstatistikler	65
Tablo 11: Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
Tablo 12: Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 13: Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 14: Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 15: Cinsiyet Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu Arasındaki Farklılık.....	68
Tablo 16: Yaş Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu Tablosu.....	69
Tablo 17: Pozisyon Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu Tablosu.....	69
Tablo 18: Statü Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu Tablosu.....	70
Tablo 19: Öğrenim Düzeyi Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu Tablosu.....	71
Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni İle Performans Fonksiyonu Arasındaki Farklılık.....	72
Tablo 21: Yaş Değişkeni İle Performans Fonksiyonu Tablosu.....	73
Tablo 22: Pozisyon Değişkeni İle Performans Fonksiyonu Tablosu.....	74
Tablo 23: Statü Değişkeni İle Performans Fonksiyonu Tablosu.....	74
Tablo 24: Eğitim Düzeyi İle Performans Fonksiyonu Tablosu.....	75
Tablo 25: Pozisyon Değişkeni İle İşe Alım Fonksiyonu Tablosu.....	76
Tablo 26: Cinsiyet Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu Arasındaki Farklılık Tablosu.....	77
Tablo 27: Yaş Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu Tablosu.....	78
Tablo 28: Pozisyon Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu Tablosu.....	79
Tablo 29: Statü Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu Tablosu.....	79
Tablo 30: Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu Tablosu.....	80

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DMS	: Devlet Memurları Sınavı
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

GİRİŞ

İnsanlık var olduğundan beri toplumsal yaşam eğilimi içinde olmuştur. Bu eğilim önceleri, ilkel sığınaklar, mağaralar, obalar, köylerden zamanla, kent adı verilen metropollere kadar gelişmiştir. İnsanların bu toplumsal eğilimi zamanla doğal olarak yönetime olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Yönetim teşkilatlanmalarına ilkçağdan beri rastlamak mümkündür. İnsanlık tarihi boyunca her dönemde teşkilatlar oluşturulmuş, zamanla hem teknolojik hem de yönetsel alanda yaşanan değişimler, bugünkü metropoliten yönetimlerin temellerini atmıştır.

Hızlı nüfus artışı, sanayileşme, sosyo-ekonomik nedenler sonucunda insanlarda toplumsal yaşama doğru bir eğilim meydana getirmiş ve devasa yerleşim alanlarının oluşmasına olanak sağlamıştır. Zamanla teknoloji sanayinin yayılmasıyla insanlar yeniden kent merkezlerinden uzaklaşarak kendilerine küçük köyler oluşturmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda ise, şehir yönetimlerinin hizmet vereceği alan daha da genişleyerek sorumlulukları artmıştır.

Yerel yönetimler, hizmet verdikleri bölgede yaşayan insanların doğumundan ölümüne kadar tüm hayatları boyunca pek çok görev ve sorumluluk yüklenen kuruluşlardır. Görev sınırlarında olan bölgenin kalkınması ve bayındır hale getirilmesi gibi sorumlulukları olan belediyeler, bir yandan da yaptıkları yatırımlarla ulusal kalkınmaya hizmet etmektedirler. Sosyal hizmet alanında verdikleri hizmetlerle (sağlık, eğitim, istihdam vb.) bölge halkının, hayatlarını kolaylaştırıcı bir politika takip ederler. Belediyeler kendilerine yasalarla verilmiş olan bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için 2 temel unsura gereksinim duyarlar. Bunlar; mali kaynak ve beşeri insandır. İnsan kaynağından yararlanırken yöneticilerin çalışanlar karşısında uymak zorunda oldukları sorumluluklar vardır. Çalışma şartlarının insana yakışır bir şekilde tasarlanması, elde edilen fayda ve kazançların bu başarıda katkısı olan çalışanlara döndürülmesi, çalışan personelin iş gücü sırasında sağlıklarının zarar görmesi durumunda bazı güvencelerinin olması vb. insani birtakım ihtiyaçların gözetilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların teknolojiye ve iş hayatında gerçekleşen değişimlere ayak uydurarak, bu paralelde gerekli olan eğitimleri almalarını ve hizmet kalitesinin artmasını sağlamak da yönetici pozisyonundaki kişi veya kişilerin görev ve sorumluluklarındandır. Yöneticiler, verilecek olan işin niteliğine göre

istihdam sağlarken hizmet 6ncesi eğitime 6ncelik verseler de iş s6resince 7alışanlara, hizmet i7i eğitimleri de sunmak zorundadırlar.

T6m y6netim birimleri i7in ge7erli olan en temel ilke; en 6nemli unsurun insan olduğudur.

7alışanın işine sevgi duyması ve memnuniyeti sağlanmadan, iş kalitesinde ve verimliliğinde artış beklemek olanaksızdır. Belediyeler, insan hayatının yakından etkileyen ve insanlar tarafından yakından takip edilebilerek değerlendirilebilen hizmetlerdir. Belediyelerin kendilerinden beklenen hizmetleri etkili bir şekilde ger7ekleştirebilmeleri, 7alışan insan kaynağının niteliği ile doğru orantılı bir konudur. Bu nedendir ki, belediyelerde insan kaynakları y6netimi stratejik bir 6nem kazanmış durumdadır.

Bu 7alışmanın amacı, İstanbul Beylikd6z6 Belediyesi'nde 7alışan kişilerin ele alınan İK fonksiyonlarına ilişkin farkındalığının 6l7mektir. 7alışmanın birinci b6l6m6nde İnsan Kaynakları Y6netimi kavramsal 7er7evede ele alınacaktır. İkinici b6l6m6nde, belediyelerde İnsan Kaynakları Y6netimi incelenecektir. 7alışmanın 676nc6 b6l6m6nde ise Beylikd6z6 Belediyesi'ndeki 7alışanlar ile yapılan 7alışmaya yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI (İK) YÖNETİMİ

Günümüzde, ticaret hayatında yaşanan güçlü rekabet ortamında örgütlerin, rekabet üstünlüğü yakalayabilmelerinin en önemli koşullarından birisi İnsan Kaynakları (İK) yönetimidir. Bu bölümde İK yönetiminin tanımı, tarihçesi, amacı ve işlevleri incelenecektir.

1.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

İKY'ye (İnsan Kaynakları Yönetimi) geçmeden önce, bu işlevin, daha önceleri nasıl personel yönetimi olarak adlandırıldığını ve günümüze insan kaynakları olarak geçişinin nedenlerine değinmek gerekmektedir (Sadullah, 2013:1).

Kimi zaman İKY ile personel yönetimi kavramları birbirlerinin yerine de kullanılan kavramlar olmasına karşın; uygulamada bu iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır. İKY işletmelerin stratejilerini belirleme, uygulama ve denetim yapma gibi konularda işlevsel olmasının yanında personel yönetimi, sadece çalışan bireylerle ilgili bazı işlemlerin görüldüğü bir departman olarak kalmıştır (Tokol, 2001:209).

Bir organizasyonun 3 temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar, Üretim, finans ve pazarlamadır. Başka bir ifadeyle organizasyonlar, insanlar aracılığıyla üretim (mal ya da hizmet) gerçekleştirebilmek için oluşturulmuş yapılardır. Küçük organizasyonlarda bu 3 temel işlev birkaç insan kaynağı tarafından rahatlıkla yapılabilir. Ancak işletme büyüdükçe ve de çalışan sayısında artış yaşandıkça, bu 3 temel işlev yanında farklı işlev ve faaliyetlere de ihtiyaç duyulmaya başlanmaktadır. Örneğin bir bakkal dükkanının işlevlerini bakkalın sahibi de rahatlıkla yürütebileceği gibi bir hipermarket zincirinde salt çok sayıda kişinin istihdam edilmesiyle birlikte oluşan iş yükü işletmelerde yeni bir birimin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bir hipermarketin reyon şefi, bir yandan reyondaki ürünleri kontrol ederken diğer yandan işten ayrılan elemanların yerine bir başkasının bulunmasıyla ilgilenemez. Çalışanların yasal olarak zorunlu bazı kayıtlarının tutulması gerekmektedir. Bakkal dükkanında çırağın haftalığından oluşan ücret sistemi, hipermarkette çalışanların

ücretleri, komisyonları, primleri, akort ücretleri, fazla mesai ücretleri vb. birçok sistem olarak ortaya çıkmaktadır (Sadullah, 2013:1-2). Kısaca; bir işletme büyüdükçe işletmenin çalışan sayısı ve faaliyet alanı da artacak ve bu nedenle temel işlevin yanında yeni işlevlere de ihtiyaç duyulacaktır. Çalışan sayısındaki nitel ve nicel artış organizasyonlarda yeni bir işlevin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu işleve *personel yönetimi* adı verilmiştir. İlk başlarda bu yeni oluşan işlev diğer temel işlevlere destek veren kurmay yapıda bir niteliğe sahipti(Yüksel, 2007, s.9).

Personel yönetimi, organizasyonlarda işe alım, seçme-yerleştirme-değerlendirme, ücretleme gibi faaliyetleri yürüten ve yöneticilerin iş yükünü hafifleten bir birim olarak iş görmüştür. Uzun zaman personel yönetimi, işlevsel açıdan kendi alanı içinde kalarak, işletme stratejilerine nasıl yön verileceği gibi konulara ilişkin kararlara hemen hemen hiç katılmamış ve belirli görevlerle sınırlı tutulmuştur (Aytaç, 1997:250).

Personel yönetimi, organizasyon içinde çok az sayıda işlevi kapsıyordu ve bu işlevlerin herhangi bir stratejik rolü bulunmuyordu. Personel ile ilgili işlevleri yerine getiriyor ancak örgütsel kararlarda yer almıyordu. Personel hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak kabul ediliyor ve personel ücretleri, yan ödemeler, sigorta kesenekleri, izin alınan ve raporlu olunan günler, işe geç kalma ve devamsızlık gibi konuları kayıt altına almaktan başka bir faaliyeti olmayan bir birim olarak görev yapıyordu. Bu nedenle de personel yönetimi birimi, günün değişen şartlarına ayak uydurmakta zorluk çekerek zamanla kendini yenileyemeyen bir birim haline gelmiştir (Sadullah,1998: 35).

Zamanla iş hayatında yaşanan bir takım değişimler ve gelişmeler; çalışan personelin demografik yapısının değişmesi, itaatkar, sorgulamayan ve az ile yetinen çalışanlar yerine; bilgili ve eğitilmiş, azla yetinmeyen, olup bitenleri ve verilen kararlara sorgulayan, hayattan ve iş yaşantısından beklentileri farklı, kendine zaman ayırmayı önemseyen bir çalışan profili gelmiştir. Tüm bu değişimin en önemli aktörü eğitim olmuştur. Çalışan personelin eğitim düzeyinde yaşanan artış, işletmelerden beklentileri de değiştirmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan personel, işletme içinde emeğinin tam karşılığını alabilmenin yollarını aramaya başlamıştır. Böylece, her bir birimdeki personeli organizasyonun önemli bir parçası olarak gören, personelin düşünce ve fikirlerine değer veren, örgütün

ve çalışanların amaçlarını birleştirebilen demokratik bir yönetim modeli oluşturulması ihtiyacı doğmuştur (Karabulut,1999:16).

Sanayi Devrimi sonrası daha çok üretim üzerine kurulan sistem, beraberinde farklı sorunlar da getirmiştir. Bir yandan tarımsal üretimlerini bırakıp gelen çiftçiler, diğer yandan kendi işlerini bırakarak gelen meslek erbabı zanaatkârlar birçok sorunla yüz yüze gelmiştir. Daha önce alışık olmadıkları bir ortamda kalan bu kişiler, sanayi koşullarının altında esilmişlerdir (Yüksel, 2007: 11). Bu duruma yol açan en önemli sebep ise daha fazla üretim için işverenlerin işçileri çok fazla çalıştırılması olmuştur (Ertürk, 2011: 2). Zamanla işçiler bu baskılara dayanamayarak, başkaldırmaya ve haklarını aramaya başlamışlardır. Bu başkaldırıları kimi zaman devlet müdahalesi gerektirmiş ve kanlı sonuçlar doğurmuştur. Bu nedenle devletler, işçi haklarının korunması amacıyla çeşitli adımlar atmaya başlamışlardır. İşçiler ise haklarını koruyabilmek amacıyla çeşitli örgütlenmeler oluşturmuşlardır (Bayraktaroğlu, 2011: 3). Bu örgütlenmeler ise sendikal faaliyetlerin başlangıcını oluşturmuştur.

Birinci Dünya Savaşı ve sonrasındaki İkinci Dünya Savaşı dünya üzerinde birçok sosyal değişime neden olmuş önemli olaylardan ikisidir. Aynı şekilde insan kaynakları yönetimi açısından da önemli değişim ve sonuçları olmuştur. Dünya savaşları sırasında öncelikli olarak fabrikalarda çalışma kabiliyetine sahip kişilerin silahlı altına alınması, savaş sırasında erkeklerin ölmesi veya sakat kalması nedeniyle işgücü arzı önemli ölçüde azalmıştır. Öte yandan üretim ihtiyaçlarında değişim olmaması, rekabetin giderek artması personel yönetiminin etkinliğini gerektirdiğinden, bugün en çok kullanılan bilimsel metotların temelleri de o dönemde atılmıştır (Yüksel, 2007: 11). Bunun yanında sendikal talepler de personel yönetimine verimlilik adına yükler getirmiştir (Özutku, 2010: 2). Bu nedenle Amerika’da eğitim, istihdam, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işçi-işveren hakları gibi konularda uzman “personel yöneticisi” kavramı giderek yaygınlaşmıştır (Demirkaya, 2006: 5).

Devlet, endüstri devrimi ile birlikte başlayan süreçte, işverenlerin emeği sömürmesine karşı yaptığı müdahaleler ile işçilerin haklarının korunması yönünde önemli adımlar atmıştır. Günümüze kadar geçen süreçte de bu adımların devam ettiği görülmektedir.

Devlet, toplumsal düzenin kurulması adına bu adımları atmaktadır. Bu çerçevede iş ve sendikal amaçlı birçok kanun çıkarılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yeni bir anlayışın başlaması, kamu yönetimi alanında da personel yönetiminden insan kaynaklarına geçilmesine neden olmuştur. 20. yüzyıla kadar kamuya hakim olan yönetim anlayışı, hiyerarşik ve katı bir anlayıştı. Bu yönetim anlayışı yerine daha esnek ve pazar ekonomilerine dayalı bir kamu yönetimi anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Bilgiç (2003:25-35) göre bu değişim basit bir reform ya da işletmenin tarzından gittiği bir değişiklik olarak algılanmamalıdır. Bu değişim, devletin toplumdaki rolünün değiştiğini ve devlet ile vatandaş arasındaki ilişkilerde önemli bir anlayış değişiminin yaşandığını ifade etmektedir. Yeni benimsenen kamu yönetimi anlayışında; etkin hizmet, verimlilik, piyasa mekanizmaları, müşteri odaklı hizmet anlayışı prensibi ve performans hedefleri ön plana çıkan kavramlar olmuşlardır. Yeni benimsenen bu kamu yönetimi yaklaşımı, sorumluluk (accountability) anlayışına da bazı farklılıklar getirmiştir. En önemli farklılık, kamu yönetiminde bulunan kişinin geleneksel yaklaşımda, sadece siyasi liderine karşı sorumluluğu bulunurken, yeni anlayışta; halka karşı da sorumluluğu olduğu ilkesi benimsenmiştir. Böylece bürokratların sadece kural ve yöntemlere uyması, sorumluluklarını yerine getirmiş olarak kabul edilmemekte, ortaya çıkan sonuçlardan da sorumlu tutulmaları anlayışı benimsenmektedir (Bilgiç, 2003:25-35).

Görüldüğü gibi personel yönetimi yaklaşımı ile İKY yaklaşımı arasında oldukça büyük farklar bulunmaktadır. Bu noktadan sonra, örgüt içerisinde çalışanlara verilen değer, organizasyonun misyon ve vizyonu ile örgütsel kültür gibi birçok yeni yaklaşım İKY' ye geçişi belirten kavramlar karşımıza çıkmıştır.

1.1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İKY ortaya atıldığı ilk dönemlerde personel yönetimi yaklaşımından çok da farklı bir bakış açısı ortaya koyamamış ve İKY' nin yönetsel süreçlere dahil edilmesi sağlamamıştır. Ancak özellikle son dönemlerde yaşanan hızlı rekabet ortamı ve insan faktörünün daha önceleri hiç olmadığı kadar öne çıkması İKY uygulamalarının kapsamının yönetsel süreçlerde de etkili olacak şekilde genişlemesine yol açmıştır. İnsan

kaynakları yönetimine ilişkin yapılan tanımlamalarda birbiriyle aynı anlama gelen birden fazla kavramla karşılaşılmaktadır. Bunlar “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Personel Yönetimi”, “İnsan Gücü Yönetimi” (Manpower Management), “Çalışma İlişkileri” (LabourRelations) olarak karşımıza çıkmaktadır (Aykaç, 1999:17-18). Bu çalışmada günümüzdeki en yaygın kullanımıyla “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı kullanılmıştır.

Genel bir tanımlama ile İnsan kaynakları yönetimi; “işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi, belirlenen bu insan kaynağının işe alımı, seçilmesi ve yerleştirilmesi, iş sürecinde performansının değerlendirilmesi, çalışan insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlaması, motivasyonu, ücretlendirilmesi ve özlük işlemleri gibi çalışmaların yürütüldüğü, bir taraftan iş gören personelden maksimum ölçüde yararlanmayı, diğer taraftan ise personelin yaşam kalitesini yükseltmeyi ilke edinen konusu insan olan ve insanı merkezine alan yönetim anlayışı” olarak tanımlanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011:3).

İnsan kaynakları yönetimi; işletmelerin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynayan, iş gören ve işveren arasındaki hukuksal ilişkilerin yürütülmesi, personelin işe alınması, ücret politikasının belirlenmesi, işten ayrılması vb. insana ait tüm süreçleri yöneten, işletmenin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Yelboğa, 2010:2).

İnsan kaynakları yönetimi, “herhangi bir örgütsel ya da çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ya da çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, 2013:3).

Başka bir tanıma göre İnsan kaynakları yönetimi; “yasal sınırlar çerçevesinde, örgütün personele, personelin de örgüte olan katkılarının maksimum seviyeye çıkarılmasında yarar sağlayan bütünleştirici yaklaşımı esas alan bir yönetim anlayışıdır” (Baysal, 1993:63-64).

Ersen'e (2002:120) İnsan kaynakları yönetimi; "örgüt içinde bulunan insanların iyi ilişkiler içerisinde çalışmalarını ve verimli olmalarını amaçlayan, personelin kişisel gelişimine katkı sağlayan, insan kaynağını yüksek ahlaki değerler dahilinde yönetme ve anlama becerisidir".

Tüzüner (2014) İnsan kaynakları yönetimini; "işletmelerde çalışanların temin ve seçimi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, sağlıklarının korunması, işverenle olan ilişkilerinin düzenlenmesi" olarak tanımlamaktadır.

Mathis ve Jackson (2011:9) İnsan kaynakları yönetimini "işletme amaçlarının başarılmasında beşeri yeteneğin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan bir yönetim sistemi" olarak tanımlamışlardır.

Redman ve Wilkinson (2006:6)'ın tanımı ise "İnsan kaynakları yönetimi kültürel, yapısal ve personel tekniklerini bütünleştirerek, stratejik istihdam aracılığıyla yüksek bağlılığa ve yetenekli işgücüne sahip ayrıcalıklı bir yaklaşımdır"

Byars ve Rue'e (1991:6) göre insan kaynakları yönetimi "örgütte global ölçekte, personel ve işveren arasındaki işbirliğini geliştiren, personelin kişisel gelişimine katkı sağlayan, işe alım, seçme, yerleştirme, ödüllendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yürüten organizasyondur"

Günümüzde İnsan kaynakları yönetimi ifadesi, personel yönetimi işlevinin değişen niteliği ve rolünü vurgulamak için kullanılmaktadır. İKY' nin işgücüsüyle ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler, işgücündeki olumsuzluk belirtileri ve küreselleşme gibi sorunlar nedeniyle her zamankinden daha fazla artmıştır (Sadullah, 2013:5).

Yukarıda yapılan tanımların vurguladıkları ortak noktalara bakacak olursak Gök' e göre (2006:22) İKY' nin özellikleri ve hedefleri şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütün kuruluş ve varoluş hedeflerine ulaşmasını sağlamak.

- Örgütün belirlenen hedefleri ile çalışanların hedef ve beklentilerini birleştirerek işletme üstünlüğünü oluşturmaya çalışmak.
- Örgütteki çalışanların, İKY uygulamaları sırasındaki tutum ve davranışlarına önem vermek.
- Hem örgütün hem de çalışanların belirlediği hedefleri maksimize ederken bir yandan yönetime bir yandan da örgütün diğer departmanlarına da katkıda bulunmak.
- İKY anlayışının en önemli unsuru olan çalışanın, etkinlik, gelişim, motivasyon, yüksek performans ve sürekli verimliliklerini koruyarak bireysel gelişimlerinin sağlanmasına çalışmak.
- İKY, örgütsel hedeflerle çalışanların gereksinimlerini ayrı tutmak yerine bu iki unsurun karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul etmek.
- İKY ile örgüt bir bütün olarak ele alınır ve çalışanların ilişkileri bu bütün içinde koordine edilir.
- İKY esnek (değişebilen) rollere ve ekip çalışmasına önem verir ve örgütsel değişimi de destekleyerek organize eder.
- İKY anlayışı içinde hiyerarşik bir yapılanmanın önemi yoktur. Önemli olan çalışanların hangi birimde olursa olsun birey olarak var olması, fikirlerini açıklıkla söyleyebilmeleri ve yaratıcılıklarının ön plana çıkararak ve insanı temele alan bir çalışma içinde olmalarıdır.
- İKY, çalışan personelin morallerini yükseltecek olan örgüt ikliminin oluşturulmasına ve tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenerek paylaşılan örgüt kültürünün geliştirilmesine çaba gösterir.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi genel olarak 19. yy öncesi ve sonrası olarak iki bölümde incelense de çok daha eski dönemlere kadar uzandığı bilinmektedir. Modern İKY dönemine geçmeden önce İKY ile ilgili yapılmış olan çalışmalara bakılarak bu süreci, örgüt teorileri paralelinde açıklamak mümkündür. Bunlar (Yelboğa, 2007:2);

- Klasik örgüt teorisi (1880-1940)
- Neoklasik örgüt teorisi (1940-1960)

anlayışlarıdır.

Klasik örgüt teorisi yaklaşımlarından ilki, Frederick Winslow Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım İKY açısından büyük bir önem taşımaktadır. Sanayileşmeyle birlikte iş yaşantısında; uzun mesai saatleri, ağır çalışma şartları, rutinleşme, yabancılaşma, işgücü maliyetlerinin yükselmesi gibi sorunlar gündeme gelmiştir. Bu nedenle tüm bu sorunların üstesinden gelmek ve verimliliği arttırmak için birtakım arayışlara gidilmiştir (Zencirkıran, 2012:14).

1907-1947 yıllarında Taylor, "Bilimsel Yönetim İlkeleri"ni iş hayatına uyarlayarak, üretim ve verimliliği arttırmak amacıyla çalışmalar yapmıştır. Taylor'ın bu çalışmalardaki amacı, verimsiz olan insan faktörünü verimli hale getirmektir (March ve Simon, 1958:12-13).

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre; Taylor hareket ve zamana bağlı çalışmalar yaparak, hangi işin ne kadar sürede yapılacağını araştırarak verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Taylor'a göre, hareketli montaj hattında, herhangi bir nitelik isteyen bir iş olmadığı için işçiler, tüm uzuvlarıyla adeta makinenin adeta parçası haline getirilmelidir ve işçiler, üretimle ilgili herhangi bir öneride bulunmadan, fikir üretmeden sadece yöneticilerinin planlarına itaat etmelidir (Bozkurt, 2005: 116-117).

İşçi ve ücret arasında pozitif bir korelasyon kurularak, hedeflenen hedeflenen üretim düzeyine ulaşıldığında, günlük belirlenmiş olan ücrete ek olarak, primler verilmesi ve maddi birtakım araçlarla işçilerin motivasyonunun sağlanması hedeflenmektedir (Sabuncuoğlu-Tüz; 2008:15).

Bu doğrultuda Taylor, işçiler için belirlenen günlük ücret dışında parça başı üretimlerin artması durumunda "primli ücret sistemi"ni uygulamaya geçirmiştir. Taylor'un öncülüğünü yapmış olduğu bilimsel yönetim anlayışının temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Zencirkıran, 2012:15);

- Geçmişten günümüze kadar gelen kabul edilmiş yöntemler değil, bilimsel yöntemler.
- Çatışmacı değil, uzlaşmacı bir anlayış.

- Bireysel değil, işbirlikçi yaklaşım.
- Sınırlı değil, maksimum ölçüde üretim.
- Örgüt çalışanlarının maksimum düzeyde verimlilik, etkinlik ve refah seviyesine ulaşması.

Bilimsel yönetim yaklaşımında, işçileri, fikirsel anlamda hiçbir çaba harcamadan sadece kendilerinden istenilen işleri yapması istenmektedir. Yapılacak işler için ayrıntılı bir şekilde iş bölümü yapılmakta ve üretim standartlaştırılmaktadır. Bilimsel yönetim ilkelerinin, iş hayatına uygulanması sonucunda belirli süre verimlilikte artış yaşansa da bu durum devamlılık sağlamamıştır. Bu anlayışa göre;

“İşin niteliğine uygun insan kaynağını seçmek önemli bir kriter haline gelmiş olup, işçiler belirli vasıflara göre seçilip eğitilmiştir. Taylor’ın yaklaşımında; iş, subjektif yargılardan arındırıldığından, insani ilişkiler en aza indirgenmiştir. Dolayısıyla da, iş süreçleri rasyonel kurallara dayandırılmıştır (Aykaç, 1999:118).

Çalışma şartları ne kadar kötüleşirse kötüleşsin, işçilerin motivasyonu artıracak maddi araçlar ön planda tutularak insan, “ekonomik canlı”ya indirgenmiştir (Bozkurt, 2005:118).

Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımı ile benzerlik gösteren bir diğer akımda ise Fayol’un “Yönetim İlkeleri” akımıdır. “Henry Fayol, örgütlerde yapılan israfları ve iş yapış süreçlerinde belli başlı sorunları görmesi nedeniyle, yaşanan handikapları giderebilmek adına yönetim ile ilgili ilkeler geliştirmiştir” (Sabuncuoğlu-Tüz; 2008:17).

Fayol, ideal bir organizasyon yapısının ve yönetim ilkelerinin ne olduğunu araştırmış, yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Fayol, yönetim kavramına makro bir bakış açısıyla yaklaşmıştır (Sabuncuoğlu-Tüz;17).

Fayol’un anlayışına göre, özünde psiko sosyal bir varlık olan “insan” tabiatı gereği tembel bir varlıktır ve her fırsat bulduğunda kendisine verilen işi yapmama eğilimindedir. Bu sebeple “insan”, üretimde edilgen durumda kalmalı ve yöneticilerine itaat etmelidir. Bunun yanında ekonomik iyileştirmeler, “ekonomik varlık” konumundaki işçiyi, motive

etmekte ve böylelikle psiko-sosyal yön göz ardı edilmektedir (Zencirkıran, 2012:21-22). Bu açıdan bakıldığında Fayol, verimliliği arttırmak için yeni bir teknik geliştirmiş olsa da, Taylor'un "insan" ögesine atfetmiş olduğu anlamı değiştirmeyerek ona paralel bir anlayış benimsemiştir.

İşbölümü, hiyerarşi, itaat, disiplin-ceza, rasyonelite, ekonomik çıktı gibi kavramlar, klasik yaklaşımların ortak algısını oluşturmaktadır. İnsan ögesi de, bu kavramların uygulayıcısı konumunda olmuştur (Zencirkıran, 2012:21-22).

İKY'nin oluşum süreci içinde etkili olan bir başka yaklaşım da, "Bürokratik Yaklaşım" olmuştur. Bu yaklaşımın öncüsü MaxWeber'dir. Weber'in yaklaşımı, işletmelerde belirli kurallar çerçevesinde, işi olabildiğine parçalara bölerek ve otoriteyi de bir o kadar merkezileştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. İşe alım sürecinde, rasyonel kriterlerle hareket edilerek seçim yapılmalı ve liyakat ilkesine bağlı kalınarak herhangi bir "kayıma" davranışına gidilmemelidir (Bozkurt, 2005 115).

Bürokratik yaklaşım; çalışanların işe giriş ve çıkış işlemlerinin yapılması, özlük bilgilerinin kaydının tutulması, ücretleme, bordrolama, devamsızlık takibi, eğitimlerin ve performansların verilerinin kayıt edilmesi gibi İKY'nin, evrak alanını düzenlemede önemli bir rol üstlenmiştir. Hatta İKY'nin, yapı taşlarından birini oluşturmuş ve bu birimin gelişmesinde katkı sağlamıştır. Bürokratik yaklaşımın bir diğer katkısı ise, bu yaklaşım, çalışanları makinenin bir parçası olarak görmeyip, aksine örgütleri yöneten bir varlık olarak görmesi olmuştur (Aykaç, 1999:56).

Klasik yaklaşımda insan faktörü göz ardı edildiği için performansın artmasına katkıda bulunmayarak aksine motivasyonun düşmesine sebep olmuştur. Bu akım çeşitli eleştiriler almış ve farklı yaklaşım arayışlarına gidilmiştir. Bu eleştirilerden biri de neo klasik yaklaşımı benimseyenlerden gelmiştir. Çünkü neo klasik akımın özü "insan ilişkileri" yaklaşımına dayanmaktadır. Bu akımın öncüsü Elton Mayo Hawthorne verimlilik üzerine yaptığı araştırmaları ile bu kavramın sosyal yönünün önemini vurgulamaya çalışmıştır (Zencirkıran, 2012:23).

Neo klasik örgüt teorisinin temeli, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Bu teori, “insan ilişkileri yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, haberleşme” gibi mikro konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Efil; 1999: 39).

Hawthorne çalışmaları, örgütlerde oluşan “sosyal grup bilincini” ortaya koymuştur. Belirli bir ortamda toplanmış ve birbirlerini tanımayan bir grup kişinin, ortak çıkarları etrafında birlikte hareket etmesi, ve ortak aksiyonlar geliştirmesi insan kaynağının ekonomik değil, “sosyal varlık” olduğunu göstermektedir. Çalışanların, iletişim, sevgi, benimseme, bağlılık vb. duygular sayesinde moral motivasyonlarının ve dolayısıyla, verimliliğin arttığı gözlenmiştir (Zencirkıran, 2012:22-26).

İnsan, psiko-sosyal yönü maddiyönünde daha yüksek bir canlıdır. Bu nedenle “beşeri ilişkiler” ekolü, İKY ile aynı prensibi kabul ettiğinden, “insan nasıl daha iyi yönetilir” sorusuna verilecek iyi bir cevap bulunabilecektir.

1.1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin tarihsel süreci incelendiğinde, amaçları konusunda dönemsel farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Geçmişte İKY'nin belirli amaçları arasında adayları işe cezp etmek, eğitmek, çalışanların performansını değerlendirmek, performansı beğenilen çalışanların işte kalmasını sağlamak ve ücretlendirme işlemini yapmak bulunuyordu. İşletmenin çalışanlarını yönetme biçimi, işletmenin nihai sonuçlarını (bottomline)¹ etkilemektedir. Burada nihai sonuç, işletmenin sürdürülebilirliği, karı, rekabet düzeyi, esnekliği anlamını taşır. İK departmanı, işletmenin nihai sonuçlarına odaklanarak işletmedeki tanınırlığını ve konumunu değiştirebilir. Günümüzde İKY'nin amaçları arasında “yasal ve sosyal gereklere uymak”, “bireysel gelişimi teşvik etmek”, “rekabet avantajı sağlamak”, gibi yeni başlıklar bulunmaktadır (Tüzüner, 2014:11-12).

İKY uygulamaları çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak, çalışanların örgütsel performansını ve iş tatminini arttırarak karar alma sürecinde katılımlarını sağlamak amacı

¹BottomLine kavramı muhasebe alanında, bir şirketin net kar veya zararını gösteren satır olarak tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda ise kar hanesi, net gelir biçimlerinde de ifade edilmektedir. İlgili kavram muhasebeden esinlenilerek İK alanında da kullanılmaya başlanmıştır.

taşımaktadır. İKY uygulamaları örgütlerin karlılık ve verimlilik amaçlarının da en önemli belirleyicisi durumundadır (Gounaris, 2006:432).

İKY'nin ana hedefi, etik ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde çalışanların örgüte olan katkılarını arttırmaktır (Bingöl 2003:12). İKY'nin bu amacına ulaşabilmesi için 4 evrensel amacı gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunlar; toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaçtır. Bu evrensel amaçları belli bir dengede tutabilmek performans, işletme karı ve dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliğine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (Bingöl 2003:12-13). Bu evrensel amaçları kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür;

Toplumsal amaç: Bir örgütte toplumsal gereksinimler ve çıkarlar sorumluluk bilinciyle ele alınıyorsa o örgütte yasal düzenleme ve sınırlamalara ihtiyaç olmayacaktır.

Örgütsel amaç: İKY, örgütün tamamının amaçları doğrultusunda katkıda bulunan birimdir.

İşlevsel amaç: Örgüt gereksinimleri dikkate alınarak birim katkıda bulunması sağlanır.

Kişisel amaç: Örgüt çalışanlarının performans düşüklüğü ya da motivasyon eksikliği tespit edilerek bu sorunlar giderilmelidir. İK yönetimi neden önemlidir? sorusuna gelince; bir işletmede gerekli bir pozisyona yanlış personel alınması, iş görenlerin yüksek seviyede devamsızlığı, işten ayrılmaları, tatminsizlikleri ve verimsiz iş yapma kapasiteleri, alınan ücretten memnuniyetsizlik, çalıştığı kurumu sevmemeleri ve beklenen verimin sağlanamaması gibi sorunlar İK yöneticilerinin sorumluluğundadır ve bu departman tarafından çözümlenmesi gerekmektedir. Bir örgütteki istikrar, ancak bu olumsuzluklar çözümlenerek sağlanabilecektir. (Saruhan ve Yıldız 2012:22).

Sabuncuoğlu (2005:3-4) İKY'nin bir yandan tüm çalışanların örgüt içinde yüksek bir performansla çalışmasını amaçlarken, öte yandan aynı çalışanların yaşam kalitesini yükselmeyi amaçladığını belirtmiştir. Klasik görüşte, insan üretim sürecinin bir parçası konumundadır. Ancak artık bu görüş terk edilmiş ve sadece mutlu ve tatmin bir çalışanın

verimli olabileceği anlayışı benimsenmiştir. Buradan hareketle insanın örgüt içindeki işgücü verimliliğini artırırken aynı zamanda iş tatminini sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir. İKY genel anlamda açıklanmak istendiğinde; uygun olan personeli örgüte almak, yerleştirmek, yetiştirmek ve etkinliğini sürekli arttırmak için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:3-4). Ancak, bu açıklama İKY'yi açıklamak için tek başına yeterli değildir. Çünkü tatminsiz ve motivasyonsuz bir işgücü ile örgütün hedeflediği verimliliğe ve kaliteye ulaşmak söz konusu değildir. Bundan dolayı İKY'nin; verimliliği artırmak yanında iş yaşamının temel niteliğini yükseltmek gibi hedefleri bulunmaktadır (Tortop vd., 2010:15-16).

1.1.5.İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturduğu Stratejik İşlevler

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İK Planlaması
- İşe Alım Seçme ve Yerleştirme (Kadrolama)
- Eğitim ve Geliştirme
- Ücretleme ve Ödüllendirme
- Performans Değerlendirme
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Koruma İşlevi (Güvenlik ve Sağlık)

1.1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Dünya ticaretinde global bir döneme girilmesi, birçok konuda olduğu gibi, İK trendlerini de değiştirmiştir. İK en önemli konusunu günümüzde, çalışanların moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak oluşturmaktadır. İK uzmanları sadece çalışan personel ile ilgili konularda değil, örgütün gelecekteki konumu ile ilgili yönetsel kararlar verebilmekte ve bu da İK'ya stratejik bir boyut kazandırmaktadır (Şenkal, 2004).

İK planlaması (aynı zamanda stratejik planlama); doğru zamanda, uygun nitelikte ve sayıda insan kaynağını, örgütün dinamiklerini de dikkate alan istihdam etme planlanması olarak tanımlanabilir. Örgütün var olan ve gelecekteki işgücü ihtiyacının saptanması,

Çalışanların bilgi, beceri, tecrübe, öneri gibi soyut değerlerini kapsayan entelektüel sermaye girdileri, bu türden planlamaların esaslarını oluşturmaktadır (Matiloğlu, 2013).

İstihdamın planlanması; işletmenin karlılığını, kalite ve verimliliğini etkilemesi yönünden son derece önemli bir konudur. Bu planlama sayesinde örgüt, hem var olan hem de gelecekte ihtiyaç duyacağı kaynakların planlamasını yapmakta ve buna ek olarak işten çıkarma, terfi, gibi kararlara zemin oluşturabilmektedir. Planlamanın amaçları, işe alım sürecinde, mevcut pozisyonları hızlıca kapatmak, zamanı yönetmek, işgücü giderlerini minimuma indirmek, kariyer yönetimini profesyonel bir Şekilde gerçekleştirmek, işgücü eğitimi ve gelişimiyle birlikte verimliliği arttırmak, kalifiye personel yetiştirerek, örgütsel yedekleme yapmak olarak sıralanabilmektedir (Aykaç, 1999:99-104).

İK planlamasının ilk aşamasını İK amaçlarının belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu süreçte İK ile örgütün amaçları birbirleriyle uyum içinde olmalıdır. Aksi taktirde, örgüt rekabet yeteneğini kaybedecektir. Amacın belirlenmesinden sonraki adım ise, İK stratejilerinin belirlenmesidir. İl adımda planlanan amaçlara ulaşılabilmesi için, iç ve dış etkenler de dikkate alınarak strateji belirlenmelidir (Gounaris, 2006:456).

Müşteri memnuniyeti odaklı anlayışın yükselişe geçtiği günümüzde bir İK yönetimi hizmeti verebilmek kolay olmayan bir süreçtir. Sürekli değişen bir yapı içinde alternatif durumların planlanması kaçınılmaz bir zorunluluktur. İK planlamasıyla, kaynak planlamanın, satranç oyunundaki stratejilere benzetilmektedir. Yapılan hamlelere göre hamle geliştirmek, doğru tahminlerde bulunmak ve bir plan oluşturmak başarının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu planları oluştururken; personelin gelişimi, aynı zamanda terfi gibi kariyer yollarının açılması ve bununla birlikte gelen motivasyon artışı örgütsel bağlılığı arttırarak, iş tatmini düzeyini yükseltmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:155).

1.1.5.2. İşe Alım Seçme ve Yerleştirme (Kadrolama)

İK yönetiminin en temel görevlerinden biri, örgüt içinde gereksinim duyulan konumlara gerekli sayı ve nitelikte personelin yerleştirilmesidir. Örgütler faaliyetlerini personelleri sayesinde kesintisiz bir şekilde sürdürebilirler. Kadrolama işlevi, örgütün beşeri yapısının oluşturulması ile ilgili bir işlemdir. Yapılacak olan iş ile işe alınan personelin niteliklerinin örtüşmesi durumunda “doğru çalışanı bulmak” adına önemli bir adım atılmış olur. Doğru pozisyona doğru personeli yerleştirmek, örgütlerin rekabet direncini arttıran en önemli unsurlardan birisidir. Personel ve iş arasındaki uyumsuzluk, motivasyon ve iş sadakatini azaltacağı gibi, verimliliği de düşürecektir (Caldwell, 2003:1-3).

İKY'nin temel işlemlerinden birisi de iş analizi yapmaktır. İş analizi yapmanın ana amaçlarından biri, iş tanımını yaparak örgüte, işin tanımına uygun nitelikte işgücünün alınmasını sağlamaktır. İş analizi genel amacı bir işin gereklerini belgelemek için uygulanmaktadır. Bir iş alanının tanımı ise; işin niteliğini anlatan; performans değerlendirmesi, geliştirilmesi, seçim sistemleri, terfi kriterleri, eğitim ihtiyaç analizi ve ücret planlarının yapılması sürecini kapsamaktadır. (Cascio, Aguinis; 2005, s: 273-274)

İş analizi yaparken şu soruların sorulması gerekmektedir (Cascio, Aguinis; 2005, s: 273-274);

- İşin tanımı nedir?
- İşçi hangi fiziksel ve zihinsel faaliyetler üstlenecektir?
- İş ne süreyle yapılacaktır?
- İş nerede yapılacaktır?
- Bu iş için hangi niteliklerde bir işçi gereklidir?
- Çalışma ortamı ve ekipmanları nelerdir?
- İş sonucunda işçiden nasıl bir performans beklenmektedir?

Örgüt içinde boş bir pozisyon için işe alım yapmada kullanılan en yaygın yöntem “iç kaynaklar” yolunu kullanmadır. Şirket içi çalışanların “terfi” yöntemiyle bir üst mevkiye getirilmesi “içeriden yükseltme” olarak tanımlanır. Terfi sistemi, çalışanların örgüte olan güven ve bağlılığını arttırarak, işe alımlarda zaman ve maliyetten tasarruf yapılmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:74).

Bir diğerk işe alım yöntemi ise dış kaynaklardan yararlanma yöntemi olan “mülakat”tır. Personel gereken işin niteliğı, niceliğı, sorumlulukları belirlendikten sonra ilgili üst birimden iş ile ilgili olarak ilan açmaları talep edilir. İlan sonrası başvuruda bulunan adaylar arasında “mükemmel aday profili” ne en fazla yaklaşan adaylar görüşmeye davet edilerek mülakat yapılır (Sabuncuoğlu, 2000:74).

İş için örgüte başvuran kişiler arasından işe alım yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, hiç kuşkusuz işin gerektirdikleri ile çalışanın nitelikleri arasında uygunluk olup olmadığının incelenmesidir. Örgütlerde bu amaçla işe alımlar esnasında çeşitli testler, bire bir görüşme vb. programlar uygulanmaktadır. Ancak bu programların etkin olabilmesinin temelinde, iyi hazırlanmış iş tanım ve iş gereklerinin varlığı söz konusu olmalıdır. İşe alımlarda kullanılan testlerin geçerliliğı de, zaten söz konusu iş tanımlarında yapılan görev açıklamaları için gerekli olan kişisel özellikleri ölçebildiğı oranda artmaktadır. Bu sebeple örgütler, çalışan seçimi ve yerleştirme faaliyetlerinde iş analizlerinin önemini hiçbir zaman göz ardı etmemelidirler (Uyargil, 2013.55).

1.1.5.3. Eğitim ve Geliştirme

Yetiştirme; genel olarak “belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması süreci” olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme ise daha geniş kapsamlı bir anlam taşımaktadır. Buna göre geliştirme; “konusunda yetişmiş, teknik beceri sahibi kişilerin, yaptıkları işleri değiştirerek kurumlarında ve toplumda daha fazla verimli olabilmeyi sağlayabilecek birer değişim elemanı olarak eğitilmesi” olarak tanımlanabilir. Geliştirme eğitimleri çalışanların yetenekleri ile organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlamaktadır. Yetiştirme ise; daha çok organizasyonun bugünkü ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu bağlamda yetiştirme “işin doğru olarak yapılması”, geliştirme ise “doğru işlerin yapılması” olarak tanımlanabilir (Özçelik, 2013:166).

Eğitim ve geliştirme işlevi (personel geliştirme işlevi), başarı performansını yükseltmek amacıyla çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi yönünde yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. İşe alım süreci tamamlandıktan sonra işe alınan personelin örgüt ile tanıştırılması için oryantasyon eğitimi verilmelidir. Bu eğitim, işe alınan kişiye, örgütün

tanıtılması, yapacağı işin detaylarının anlatılması, iş için kullanması gereken malzeme, araç ve gerecin anlatılması vb. süreçleri içermektedir. Oryantasyon eğitiminin bir diğer amacı da örgüte yeni gelen personelin iş arkadaşlarıyla iletişim kurarak sosyalleşmesini sağlamaktır. Bu eğitim ile, işe yeni başlayan çalışanın, işe hızlı sürede adapte olması ve sonrasında yaşanacak uyum problemlerini en aza indirmek amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:132-133).

Günümüzde eğitim ve geliştirme, ekonomik hayatın anahtarı görünümündedir. Örgüt içinde ekip üyeleri, kaliteyi izleyerek, karmaşık ürünler ve hizmetler üretmek ve bu üretimi yönetmek görevini üstlenmişlerdir. Eğitim ve geliştirme, verimliliği koruyan ve çalışanların gelecekteki işlerini hazırlamasına destek veren bir unsurdur (Özçelik, 2013:163).

Kalite ve verimliliği arttırmak, personelin sürekli olarak eğitime tabi tutulması ile mümkün olabilmektedir. Toplam kalite anlayışına göre; müşteri odaklı çalışma, sürekli iyileştirme (kaizen), hatasız iş yapmak, müşteri memnuniyetini en üst düzeye yükseltmek adına öneri sistemleri geliştirmek ve yönetime katılım son derece önemlidir (Gounaris, 2006:436).

Örgüte yerleştirilen personel ne kadar eğitilmiş ya da nitelikli olursa olsun, hem teknolojik hem de yönetsel gelişmelere ayak uydurabilmeleri için eğitimin süreli olması önemli bir koşuldur. Günümüzde örgütler arasında çok sert bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında ayakta kalmak, örgüt içi eğitime zaman ve bütçe ayırarak mümkün olabilmektedir. Hizmet içi eğitim; verimlilik ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi, maliyetlerin minimum seviyeye indirilmesi, çalışanların mesleki beceri ve yetkinliğini yükseltici, örgütlerin yıllık olarak planladığı ve bütçelediği, planlı eğitim faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Yetişkin, 2010:58).

“Personelin kişisel yetkinlik ya da iş performansını arttırmasında yöneticiler, çalışan için belirlemiş olduğu hedefleri arttırmalı ve gelişim için her geçen gün ilerleme kaydetmeyi amaçlamalıdır. Mesleki gelişim eğitimleri ile sürekli öğrenme amaçlanmakta ve çalışan performansını arttırma yönünde, iyi bir yöntem olarak uygulanmaktadır (Murata ve Alan 1995:23)”.

1.1.5.4. Ücretleme ve Ödüllendirme

Ücret; “karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, sevap, ödül, ücretle çalışan” gibi anlamları olan Osmanlı Türkçesi’ndeki “ecir” sözcüğünden türemiş olup, kısaca “emeğin bedeli” veya “çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar” olarak tanımlanabilir. Türkçede ücret yerine “maaş, aylık, haftalık, gündelik (yevmiye) vb” terimler de kullanılmaktadır. (Tüzüner vd., 2013:351).

İş gören ile örgüt arasındaki ilişkilerin odak noktasını ücret oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışan tüm personelin ana amacı, hayatını özgürce idame ettirebilmek için bir gelir elde etmektir. Ücretleme işlevi, işletme içinde uygulanan ücret politikasının adil ve dengeli bir şekilde gerçekleştirilerek, ödeme planının geliştirilmesi yönünde yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. İş Yasası’nın (4857 Sayılı) 32. Maddesinde ücret şu şekilde tanımlanmıştır, “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar” (Kaya, 2006:110).

İK Yönetimi, ücretleme sistemini organize ederken, objektif ve adil bir bakış açısı geliştirmek zorundadır. Bu bakış açısını doğru yakalayabilmek için çeşitli yöntemlerden faydalanılır. Bu süreçte, performans değerlendirmenin 6 ayda veya yılda bir yapıldığı işletmelerde, performans çıktılarından bahsedilen periyotlarda faydalanılmaktadır. İşe alınacak olan kişiye, iş teklifinin yapılmasından sonra açılan pozisyonun niteliğine, işe alınacak olan adayın eğitim düzeyine ve iş tecrübesine göre belirlenen rakam sonucunda ücret de belirlenmiş olmaktadır. Ücretlendirme, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, piyasadaki efektif ücret durumu, örgütün finansal gücü ve iş kanununa uygun şekilde yapılmaktadır. Bunların dışında her örgütün kendisine ait bir ücret politikası bulunmaktadır. Maaş adı altında belirlenen ücretlendirme yanın da çalışanların “bireysel ya da grup içindeki başarısına bağlı olarak” prim adı altında ücret de verilebilmektedir. Bunun dışında örgüt politikası olarak performans karşılığında personele motive edici ödüller de verilebilmektedir (Işığışık, 2011:25).

İK departmanının ücretleme dışındaki fonksiyonlarında birisi de “bordrolama işlemi”dir. Personelin devamlılık kontrolü (puantaj), icra, kesinti, vb. değerler dikkate alınarak,

önceden belirlenmiş olan ücret üzerinden maaş ile ilgili kısmını bordroya yansıtılmaktadır. Çalışana uyarı verilmesi, ardından kendisinden savunmasının istenmesi gibi disiplinle ilgili uygulamaları, çalışan özlük bilgilerinin veri tabanına kaydedilmesiyle özlük işleri sağlanmaktadır (Işığışık, 2011:26).

Görüldüğü gibi İKY; her ne kadar personel özlük işlerinden sıyrılmış olsa da, aslında tüm süreci yürüten taraf olarak alt yapısını doldurması gerekmektedir. Bir taraftan personelin yönetime katılmasını sağlayarak, ödül yöntemiyle motive etme, diğer yandan ceza yöntemiyle disipline etme rolü üstlenmiştir (Gounaris, 2006:432).

1.1.5.5. Performans Değerlendirme

İK yönetiminin örgüt içindeki bir diğer fonksiyonu da performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, en bilinen ifadesiyle; iş yaşamında, çalışan personelin işindeki uzmanlığı, çalışma esnasında takındığı tavır ve ahlaki tutumlarını kapsayan, çalışanın örgüte olan faydasını belirli aralıklarla ölçen bir araçtır. Örgütlerde performans yönetimiyle, çalışanların başarıları veya başarısızlıkları ölçülerek ve aynı zamanda da eğer varsa eksik kaldıkları alanlar ortaya konulmaktadır. Çalışanların performans yönetiminden en büyük beklentileri, sistemin adil ve objektif işlemesi yönündedir. Sistem, çalışanların kişisel ve iş yaşamındaki yetkinliğin arttırmalı ve gelişimlerine destek olmalıdır. Anlaşılabilir olmalı ve her çalışana hitap edebilmelidir. Performans değerlendirme kriterleri net olmalı, akıllarda sorulara yer bırakmamalı ve çalışanlar için kuşku yaratmamalıdır. Güven verici ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır. Ayrıca çalışanın yaptığı iş ile çalışma ortamı dikkate alınarak hazırlanmalıdır (Yelboğa, 2010:366).

Performans değerlendirmenin uzmanlar tarafından belirlenen 2 temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yönetsel kararlar çatısı altında değerlendirilen; ücretlendirme ödüllendirme (prim alma, yılın en iyi pazarlamacısı seçilme vb.), terfi ya da terfi indirimi, işten çıkarma gibi uygulamaların sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamasıdır. Bir diğeri ise, çalışan personelin gelişiminin sağlanmasıdır. Performans değerlendirme sistemi ile çalışanların güçlü, zayıf ya da eksik yönleri ortaya çıkmakta ve zayıf ve eksik yanları konusunda eğitime duyulan ihtiyacı ortaya konmaktadır (Yetişkin, 2010:9).

Çalışan performansının değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen teknik ve yaklaşımların sayıca artması sonucunda işletmeler faaliyetlerinde kullanabilecekleri teknikleri ve yaklaşımları seçerek, uygulamada kendilerine kolaylık sağlayacak bir sistem geliştirme yoluna gitmişlerdir. Aksi takdirde kendi yapılarına uymayan teknikleri seçen işletmeler, çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelmektedir (Uyargil, 2013:212).

Performans değerlendirme sisteminin en önemli unsuru adil ve objektif olabilmesinde yatmaktadır. Ancak bazı durumlarda yansız bir değerlendirme yapmak mümkün olamamakta ve performans değerlendirmede hatalar yapılmaktadır. Hale etkisi², katı yönetim, cömertlik, araç, yakın zaman etkisi, merkezi eğilim, sübjektif davranma, performans standartlarının yetersizliği ve belirsizliği gibi nedenlerle hatalar yapılabilmektedir (Yelboğa, 2010:374-375).

Performans değerlendirmede karşılaşılan bir diğer sorun ise çokuluslu şirketlerin kültürel farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Örneğin; Japonya'da dakiklik çok önemli bir unsurdur ve her iki taraf için de geçerlidir. Görüşmeye geç gitmek, her iki taraf için de saygısızlık kabul edilir. Ancak İspanya'da görüşmeye gelen kişide dakiklik aranmaktadır. Bunun gibi farklılıklar, çokuluslu örgütlerin performans değerlendirmesinde hatalar yapılmasına neden olmaktadır (Çiftçi, 2012:195).

1.1.5.6. Koruma İşlevi Güvenlik ve Sağlık

İKY'nin işlevlerinden biri de koruma işlevidir. İşlevin amacı, çalışanların işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. İşgücü verimliliğinin önemli kriterlerinden biri de sağlıktır. Bu nedenle, iş güvenliği ve iş gören sağlığı konularını içeren koruma işlevinin İKY'nin işlevlerinden birisi olması çok doğaldır (Sadullah, 2013:451).

² Hale Etkisi: Değerlendiricinin çalışanı sadece belirli bir iş alanındaki performansına göre değerlendirerek, diğer alanlardaki performansı düşük olsa bile performansını yüksek olarak değerlendirmesidir.

Koruma işlevi, çalışanlarınsağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışması amacıyla gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bunlar (Karivai, 2014: 21):

- Çalışanların güvenliğinin ve sağlığının temin edilmesine yönelik programların hazırlanıp yürütülmesi
- Çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyen problemleri çözmelerinde çalışanlara yardım sağlanmasıdır.

Bir işletmedeki kadrolama ve çalışan performansının etkinliği, çalışanlar için sağlıklı, güvenli ve konforlu bir çalışma ortamının yaratılabilmesine bağlıdır. Aksi takdirde örgütün insan kaynağı ihtiyacının karşılanması kolay olmayacaktır. İşçi güvenliği açısından kötü bir şöhreti olan bir örgüt, talep ettiği nitelikli işgücünü kendisine çekmeyi başaramayacaktır. Koruma işlevi ile İKY açısından şu sonuçlara ulaşılmaktadır;

“Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanması, ortadan kaldırılması ve bunların neden olduğu kayıp iş gücünün azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi” (Sadullah, 2013:451).

1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyondaki Rolü

İK yönetiminin organizasyon içindeki rolü temel olarak, çalışan personelin motivasyonunun ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamak olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda İK organizasyonunun yönetim felsefesinin en temel ve iç stratejilerinin oluşturulmasına katılmak ve katkıda bulunmak durumundadır (Barutçugil, 2006:47).

Bir organizasyonun en değerli ve dinamik unsuru insandır. Yöneticiler, İK departmanının etkin bir şekilde çalışmaması durumunda üretim, pazarlama-satış, finansman, Ar-Ge vb. fonksiyonların da etkin işleyemeyeceğini bilmektedirler. İK yönetiminin en önemli sorumluluğu, çalışanların iş tatmini seviyelerini yüksek tutmak yaptıkları işlerde verimli olmalarını sağlamaktır. İK yöneticisinin bir uzman olarak, çalışanlarla ilgili sorunlarla doğrudan ilgilenmesi gerekmektedir. Çalışanları moral, motivasyon ve verimlilik

konularında yaşadığı sorunları anlamalı ve bunları en aza indirebilmelidir. Çalışanların performans ve motivasyon seviyelerini ölçmeli, değerlendirmeli ve geliştirmelidir. Çalışanların motivasyon ve verimlilik düzeylerinin organizasyonun motivasyon ve verimlilik düzeyini de yükselteceğini unutmamalıdır. İK fonksiyonun etkinlik düzeyi, bütün organizasyonun etkinlik düzeyine yaptığı katkı ile ölçülebilir (Demir, 2013:22).

İK departmanı çalışanlarının etkinliğinin, örgütün içinde yer alan tüm birimlerin etkinliğini doğrudan etkilemesi, bu departmanın önemini açıkça ortaya koymaktadır. Tüm organizasyonun performans ve verimliliğini, çalışanların moral ve iş tatminini doğrudan ilgilendiren kararların verildiği İK departmanı günümüzde bir destek fonksiyonu görevinden çok daha fazla şey ifade etmektedir (Barutçugil, 2006:48).

1.1.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü

1990'lı yıllardan öncesine doğru gidildiğinde, insan kaynaklarının stratejik ortak olma rolüne gelinceye kadar çeşitli roller üstlendiği bilinmektedir. Bunlardan en kabul olmuş olanı “idari işler” rolü olup, işlevin temel faaliyetini , işe giriş ve çıkışların kontrolü, çalışanların bordro ve sigorta girişlerinin yapılması ve yasal zorunluluklara uyulup uyulmadığının kontrolü oluşturmaktadır. 1950'li yıllardan sonra işe alım süreçlerinde daha karmaşık teknikler kullanılmaya, ücret ve özendirme sistemlerinde yeni yöntemler denenmeye başlanmıştır. Yapılan yenileme çalışmalarına rağmen, insan kaynakları işletmelerde ikincil öneme sahip departman olarak kabul edilmiş, işletmenin başarısına olan katkısı sürekli olarak tartışılmıştır (Tüzüner, 2014:14).

Bu çerçevede ele alındığında insan kaynaklarının üstlendiği temel roller Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Yönetiminin Roller (Mathis ve Jackson, 2011:26)

İdari İşler	Operasyonel Faaliyetler	Stratejik İK
* Personel uygulamaları ve prosedürler * Yasal gereklere uyma ve bürokratik işlemler	* Çalışanları ilgilendiren konuları yönetmek * Çalışan avukatı	* İşletme stratejileri * İK stratejik planları * İK faaliyetlerinin değerlendirilmesi

İdari İşlerden Sorumlu Olmak;İdari personelin kayıtlarını tutmak, yasal işlemlerini gerçekleştirmek bu rolün temel görevleri arasındadır. İdari işlerden sorumlu olmak, işletme içinde İK departmanına atfedilen önemin, diğer departmanlara göre daha az olduğu kanısının işletmede kabulünü kolaylaştıran önemli etmenlerden biridir. “teknolojiden Yararlanma” ve “İK Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma” aracılığıyla artık İK departmanları idari işlere daha az zaman ve personel ayırarak işletmede yeni roller üstlenmeye başlamışlardır (Mathis ve Jackson, 2011:26).

- **Teknolojiden Yararlanma:**İK'nın idari etkinliğini çalışanlara ve yönetime çözüm oluşturma hızını arttırmak ve geliştirmek için birçok İK işlevinde teknolojiden faydalanılmaktadır. Günümüzde iş başvuruları, bordrolama, aday takip sistemleri, e-öğrenme vb. farklı İK faaliyetlerinde internet ve web'e dayalı teknolojiden faydalanılmaktadır.
- **İK Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma:** İK departmanının gerçekleştirdiği idari işler son yıllarda tedarikçiler tarafından sağlanan hizmetler aracılığıyla yürütülmeye başlanmıştır. Zaman, maliyet ve temel yeteneklerle İK faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesi ile İK stratejik nitelik kazanmaya başlamıştır.

Operasyonel Faaliyetler: İK faaliyetlerini, yönetim tarafından belirlenmiş stratejiler ve operasyonlar çerçevesinde yürütmek ve ayrıca çalışanları ilgilendiren konular ve sorunlarda onları temsil etmek İK departmanının temel rolleri olarak ifade edilebilir. İK profesyonelleri işletmelerde genellikle çalışanların temsilcisi, “avukatı” olarak kabul edilmişlerdir. Nitekim çalışan sorunlarının sesi olarak zamanlarını bazen “işletme moral memurları” bazen ise işleri ilgili olsun veya olmasın krizleri yöneterek geçirmektedir. Ayrıca operasyonel yol kapsamında, İK profesyonellerinin işletme içinde gerekli olacak çeşitli program ve faaliyetlerin ortaya konması ve uygulanması için hat yöneticileri ile işbirliği içinde olmaları gerekmektedir (Tüzüner, 2014:15).

İKİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetim (İKY) sisteminin geçmişini incelediğimizde farklı ülkelerin üç tür personel sistemi uyguladığı görülmektedir. Bu sistemlerden birincisi, “ayrı personel” adı verilen sistemdir. Bu sisteme göre, belediyelerde personel yönetimi, merkezi idareden bağımsız bir şekilde özerk olarak yürütülmektedir. Ülkedeki her bir belediye, kendi personelini kendisi istihdam etmektedir. İkinci sistem, “tek personel” sistemidir. Bu sistemde, belediye personeli ile merkezi idare personeli aynı şartlara sahiptir. Merkezî idare, istediği kamu personelini, istediği bir kamu kurum veya kuruluşunda çalışmak için atayabilmektedir. Üçüncü sistem ise, her iki sistemin de özelliklerini barındıran “karma personel” sistemidir. Bu sisteme göre, belediye personeli, “ayrı personel” sisteminde olduğu gibi belediyeler tarafından istihdam edilmektedirler. Fakat belediyelerin personel yönetimleri, merkezi idareler tarafından yönlendirilerek denetlenmektedir (Şen ve Eken, 2007:542).

Türkiye’de, Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren “tek personel” sistemine yakın bir şekilde “karma model” sistemi uygulanmaktadır (Şen ve Eken, 2007:542). Günümüz Türkiye’inde belediyelerde çalışan personel, merkezi yönetim için görev yapan personel ile aynı mevzuata tâbidir. Kamu personel rejimini düzenleyen temel metin olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, belediye personeli için de geçerlidir (Şen ve Eken, 2007:543).

2.1. BELEDİYELERDE İK PLANLAMASI

2.1.1. Belediyelerde Personel Statüleri

Türkiye’deki belediyelerde personeller, memur, sözleşmeli personel, işçi ve geçici işçi statüsü olmak üzere 4 sınıf altında toplanmaktadır.

Memur; Memur kuruluş biçimine bakmadan, devlet ve diğer kamu tüzel kişilerince, genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getirmekle görevlendirilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Belediyelerde memur kadroları olmasına rağmen, belediyelerdeki kadro atamaları, merkezi yönetime bağlı olan valilikler aracılığı

ile gerçekleşmektedir. Personel atama izinleri, yıllık olarak valiliklere verilmekte ve yanıtlar da yine valiliklerden alınmaktadır (Karahanoğulları, 1999: 279-319).

Sözleşmeli Personel; Sözleşmeli personel, kamu hizmetinde sözleşme ilişkisi ile bağlı olan personeldir. Sözleşme ilişkilerinde genel ilke, sözleşmenin içeriğini oluşturan maddelerin tarafların iradesi ile oluşturulmasıdır. Ancak bu ilke sözleşmeli personel ile yapılan sözleşmeler için geçerli olmamaktadır. İdarenin yasallığı kuralı gereği, yapılan sözleşmelerin içerik ve yöntemi daha önceden kanunlarla belirlendiği için tarafların iradesi burada belirleyici durumda değildir. Yapılan bu sözleşmeler, idari hizmet sözleşmeleridir. Kamu hizmeti sırasında özel bir uzmanlık gerektiren bir konuda personele ihtiyaç duyulduğunda ya da hizmetin memur statüsünde bir personelle karşılanamayacak olması durumunda sözleşmeli personel alma durumuna gidilmektedir (Altınel, 2013:71).

İşçi; Devlet memurları kanununa göre işçi, memur veya sözleşmeli personel dışında kalan personel biçimi olarak tanımlanmaktadır. İşçilerin kamu kurumlarında tabi oldukları yasalar, iş mevzuatı ile belirlenmiştir. İş hukukunun diğer işçiler için getirmiş olduğu ilke ve sorunlar belediyede çalışan işçiler için de geçerlidir. İşçinin belediyede istihdam edilmesinin nedeni ne olursa olsun, bu duruma etki etmemektedir (Altınel, 2013:71).

Geçici İşçi; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesinde geçici işçiler; “mevsimlik işler, kampanya işleri ve orman yangını ile mücadele hizmetleri vb. hizmetlerde 6 aydan kısa süren bir iş sözleşmesi ile istihdam ettirilen işçiler” olarak tanımlanmaktadır. Belediyelerde geçici işçi istihdamı, değişken nüfuslu bölgelerde yıl içinde değişken olan iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulmuş bir araç niteliği taşımaktadır. İş kanunu ile iş ve sosyal güvenlik hukuku geçici işçileri kapsam dışında bırakmayarak, geçici işçilerin haklarını korumak adına da düzenlemeler getirmiştir (Karahanoğulları, 1999:279-319)

2.1.2.Belediyelerde Norm Kadro Uygulamaları

22 Nisan 2006 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile yerel yönetimlerde norm kadro çalışmalarına yönelik ilk yasal düzenleme yapılmış olmuştur. 22 Şubat 2007 tarihinde ise

26442 sayılı resmi gazetede İçişleri Bakanlığından “Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” yayımlanmıştır. Norm kadro yönetmeliği; kamuya tahsis edilmiş varlık ve kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını, belediyenin sınırları içindeki bölgeye yapılacak olan hizmetlerin dengeli bir şekilde dağılımının sağlanmasını, hizmetin kalitesinin arttırılmasını belediyede çalışacak olan personelin nitelik, unvan ve sayı bakımından doğru bir şekilde seçilerek yerleştirilmesini amaç edinen esaslardan oluşmaktadır (Demir, 2013:41).

Belediyeler, yaşamın her alanında etkin bir rol üstlenirler. Bu nedenle de gelişmelere en hızlı şekilde cevap veren kurumlardır. Belediyelerin, sosyal hizmetler dışında hizmet verdiği pek çok alan vardır. Park ve bahçelerin düzenlenmesinden halk eğitim kurslarına, kentsel dönüşüm projelerinden yol yapımına kadar pek çok alanda faaliyet gösteren belediyelerde çok çeşitli personel istihdam edilmektedir.

Bir belediye bünyesinde, mühendisten mimara, hemşireden doktor ve veterinerine, tahsildardan vezneciye kadar pek çok iş kolundan ortalama 140 ile 150 adet kadro ünvanlı bulunmaktadır. Tüm kamu kurumlarına bakıldığında norm kadroda 300 civarında kadro ünvanlı olduğu görülmektedir. Belediye idareleri ise bu norm kadro cetvelinde belirtilen kadro unvanları arasından kendi ihtiyaçlarına yönelik olanları seçerek kadrolarını ve birimlerini oluşturmaktadırlar (Demir, 2013:41).

Norm kadro cetvelinde belirtilen kadro unvanlarından belediye için uygun kadro unvanlarını seçme görev ve yetkisi Belediye Meclisine aittir. Kamu kurumları, norm kadro cetvelinde belirtilen kadro unvanları dışında kadro oluşturamaz ve personel çalıştıramazlar. Belediye örgütü, 2007 yılında yürürlüğe giren, “Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” uyarınca yazı işleri, mali hizmetler, imar, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşmakta; beldenin nüfusu, fiziki yapısı, coğrafi konumu, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak yine norm kadro standartlarına göre

gerektiğinde sağlık, itfaiye, hukuk işleri, insan kaynakları ve ihtiyaca göre diğer birimler belediye meclisinin kararıyla oluşturulmaktadır (Eryılmaz, 2011:174).

Belediye meclisleri kadrolarını oluştururken, seçmeleri gereken zorunlu birimlerin yanı sıra belediyenin ihtiyaçları doğrultusunda norm kadroda belirtilen çeşitli müdürlüklerin kurulmasına karar verebilirler. Kamu kuruluşlarındaki müdürlerin sayıları ve isimleri de yine kadroda belirlenmiştir. Listede belirtilmeyen bir müdürlüğün oluşturulması mümkün değildir. Özetle; kamu yönetimleri kendilerine verilen kadro ve birim oluşturma yetkisini sadece norm kadro yönetmeliğinin belirlemiş olduğu sınırlar içinde uygulayabilirler (Demir, 2013:41).

2.1.3. Personel Sisteminde Temel İlkeler

Kariyer İlkesi; Kariyer, çalışan bireyin, meslek hayatı boyunca çalıştığı alanda en iyi ve uzman olma çabası olarak tanımlanmaktadır. İKY'nin işlevlerine bakıldığında ilk sıralarda “işe alım seçme ve yerleştirme” olduğu görülmektedir. İşe alım aşamasında, ilk önce dikkat edilen kriterler; kişinin bilgisi, becerisi, yetenek ve becerisidir. Doğru pozisyona doğru kişiyi işe aldıktan sonraki en önemli adım ise bu çalışanın örgüt içinde kalmasını sağlayabilmektir. Örgüt, çalışanın elde tutabilmek için ona kaliteli bir iş ortamının yanında ona yükselme imkanı da verilmelidir. Kariyer ilkesi, bireysel açıdan; çalışanın kendini geliştirmesi, örgütsel açıdan ise; yönetime kimin geldiği ile ilgili bir unsurdur (Yüksel, 2007: 241).

Türkiye’de memurlar, 657 Sayılı Kanun gereği kariyer/rütbe sistemi üzerinde yükselmektedirler. 657 Sayılı Kanun’a göre sistem 3 temel ilkedен oluşmaktadır. Bunlardan biri de kariyer ilkesidir. Kanun’da³ “Kariyer devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır” denilmektedir. Kanundaki kariyer ilkesi ile kastedilen, memur olan personel için temelde kariyer modelinin benimseniyor olmasıdır (Özkan, 2012:51).

³657 sayılı Devlet Memurları Kanunu madde 3B’de

Kadro sistemi ise verilen görev ile görevi yerine getirecek olan kişi birbirinden ayrı değerlendirilebilir. Kadro ve pozisyon kavramları, kişiden bağımsız ve soyut tanımlamalardır. Organizasyonlar, belirli yetki, sorumluluk ve ödevlerin önceden belirlenmiş olduğu pozisyonlardan meydana gelmektedirler. Özel ve kamu alanları arasındaki geçişlere olanak sağlayan sistemde, işe göre eleman alınmaktadır. Bir kişinin belirli bir kadroya atanabilmesi için, o kadro için önceden belirlenmiş olan iş gereklerine uygun olan eğitim, bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bir kişinin işinde yükselmesi için başarıları ve performansı en önemli ölçüttür. Kadro sisteminde işe yerleştirmeler, gerçek ihtiyaçlara göre yapılmaktadır. Yapılacak işlerin kapsamı, ayrıntılı bir biçimde tanımlandığından, organizasyon içinde hangi birime, hangi sayıda ve nitelikte personel alınacağı önceden belirlenmiş durumdadır (Eken ve Şen 2005:111).

Sınıflandırma İlkesi; 657 Sayılı Kanun'a göre 3 temel ilkede biri de sınıflandırmadır. Sınıflandırma, devlet memurlarının hizmetlerinin karşılığı olarak alacakları ücret için önemli bir unsurdur. Sınıflandırma en kısa tanımı ile kamu hizmetlerinde çalışan devlet memurlarını, hizmetin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre ayırma işlemidir⁴. Başka bir ifade ile sınıflandırma; “görev” ve “personel” unsurları temel alınarak, belli bir hiyerarşi içinde birbirleriyle bağlantılı durumda olan hizmet birimlerini bir küme altında toplama işidir. Burada bahsedilen sınıf; ortak eğitimden geçmiş ve aynı mesleki niteliklere sahip olan kamu personeli kümesini ifade etmektedir. Hizmet ve insan arasındaki ilişkinin ancak sınıflandırma sistemi ile kurulabileceği düşünülmektedir (Günday, 2003:525).

Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi;Tarafsızlık (yansızlık) ilkesi denildiğinde, kamu hizmetinde çalışan memurların, herhangi bir siyasal parti ile ilişkilerinin olmaması akla gelmektedir. DMK'nın 7. Maddesi gereği, memurlar görev yaptıkları süre içinde herhangi bir siyasal etkinlikte bulunamazlar. Bu durum, Türkiye dışında, İngiltere ve Fransa'da da uygulanmaktadır. Kanun devlet memurlarının yansızlığı ile ilgili olarak şöyle söylemektedir⁵;

⁴657 Sayılı DMK m. 3/A

⁵657 Sayılı DMK 7. Maddesi

“Devlet memurları siyasi partiye üye olamazlar, her hangi bir siyasi parti, kişi ya da zümrenin yararını ya da zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar; görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi ayırım yapamazlar; hiçbir şekilde siyasi ve ideolojik amaçlı beyanda ve eylemde bulunamazlar ve bu eylemlere katılamazlar” (Günday, 2003:165).

Adil ve Yeterli Ücret İlkesi; Bu ilke kamuda çalışan personele adil ve yeterli bir ücretin ödenmesi ile ilgilidir. İlkeye göre kamu personeline hizmetleri karşılığında ödenecek olan ücret; açık, kolay hesaplanan, ücret düzensizliğine ve haksızlığa ortam yaratmayacak şekilde düzenlenmelidir (Özkan, 2012:52).

Hizmet içi Eğitimin İlkesi; Kamuda çalışan personel için liyakat ve kariyer ilkelerinin bir gereği olarak, hizmet içi eğitimin verilmesi bir zorunluluktur. Kamu hizmetleri sırasında sürekli değişen ve gelişen kamu gereksinimleri ancak personelin bu değişime ayak uydurabilmesi ile yerine getirilebilir. Hizmet içi eğitim, çağdaş kamu personeli yönetiminin en önemli konusu durumundadır. Hizmet içi eğitim ile ilgili olarak 657 Sayılı Kanunda şöyle denilmektedir⁶;

“Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür” (Özkan, 2012:52).

Kanunun bir diğer maddesi ise⁷ şöyle denilmektedir;

“Her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir “eğitim birimi” kurulur. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri “Merkez Eğitim Birimi” adını alır.

⁶657 Sayılı DMK'nın 214. Maddesi

⁷657 Sayılı DMK'nın 215. Maddesi

Gizlilik İlkesi; Bir işletmede İK departmanı, “personel özlük işleri” olarak alt bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümde, bir personelin işe girişinden çıkışına kadar olan süre içindeki tüm yasal süreç yürütülmektedir. Personelin işe alımının hemen ardından, personel özlük sicil dosyası açılmakta ve çalışanın tüm bilgileri (eğitim, kariyer, sağlık durumu, adli sicil vb.) dosya içerisinde saklanmaktadır. Tüm bu bilgiler gizlilik ilkesi içinde korunmaktadırlar.

Bunların dışında, çalışanların süregelen performans değerlendirme sonuçları, personelin her maaş döneminde imzaladığı bordrosu ve en önemlisi aldığı ihtar ve savunmalar bu dosya içinde saklanır. Bu belgelerin gizlilik içinde saklanarak, örgüt içi ve örgüt dışına sızdırılmaması çok önemlidir. Çünkü bu tür belgeler, personelin özel bilgileri olup, ileriki dönemlerde referans olacak belgelerdir. Bu dosyalar, özellikle iş mahkemelerinde işçi ve işveren tarafından ispat niteliği taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:19-20).

Liyakat İlkesi; Türkiye’deki kamu yönetimi sistemine göre liyakat; birbirine benzer iki olayı ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Birinci olay; ihtiyaç duyulan pozisyona en uygun personelin seçilmesi işlemidir. İkinci olay ise, belirli özellikleri olan personel sistemidir. İhtiyaç duyulan pozisyon için işe uygun kişinin bilgili, görgülü, kültürlü ve fiziksel becerilere sahip olması önem arz etmektedir. Bu niteliklerin adil olarak saptanabilmesi için ülke genelinde sınavlar düzenlenmektedir. Personel sistemi olarak da adlandırılan ikinci liyakat sistemi ise, ölçülü bir personel sisteminin kurulmasını amaçlayan kural ve uygulamalar bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle geniş manada liyakat, kamu kurumunda göreve başlamanın ve hizmet sürecinde yükselişin “işe uygunluk” ve “performans” ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Liyakat ilkesine göre devlet, kamuda çalışacak olan personeli işe alırken bu kişilerin sınıflar içinde ilerlemelerini ve mevkilerinde yükselmelerini ya da memurluk hayatlarının sona erdirilmesini liyakat düzenine dayandırarak yapmaktadır (Günday, 2003:167).

Liyakat ilkesi iki temel koşul ile karşımıza çıkmaktadır. Bu koşullar; uygunluk ve tarafsızlıktır. Personelin işe uygunluğu, işe alımının ve işinde yükselmesinin tarafsızlık

içinde gerçekleştirilmesi liyakat ilkesine göre düzenlenmelidir. Liyakat ilkesinin düzenlemesi ise; sınavlar uygulayarak, açık ve yaygın duyuru yaparak ve en önemlisi sınav değerlendirmesi yaparken objektif ve tarafsız yaklaşılarak mümkün olabilmektedir. Sınav ve açık duyuru sistemi, önceden tanımı yapılan işin ve bu işe alınacak kişi ya da kişilerin sahip olması gereken nitelikleri ortaya koyan bir iş analizinin yapılmış olmasını gerektirmektedir (Günday, 2003:167).

Eşitlik İlkesi: Eşitlik ilkesi bir örgüt içinde çalışan kişiler arasında dil, din, ırk, siyasi düşünce gibi konulardaki farklılıklarının örgüt içindeki konumlarında belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle bir örgüte işe alım ve sonrasında atama, terfi gibi işte ilerleme durumlarında fırsat eşitliğinin tanınmasını, bu gibi durumlarda kişinin becerisinin, bilgisinin, teknik donanımının, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka bir kritere yer verilmemesini içermektedir (Kaynak vd., 1995:17).

Kamu yönetiminde eşitlik ilkesi, işe alım sürecinde ülke genelinde yapılan sınavlar sonucunda alınan puanlar esas alınarak korunmaktadır. Atama sırasında ise eşit düzeydeki işlere eşit ücret politikası esas uygulanır. Özel sektöre bakıldığında ise bu ilke, “akid güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla” işveren borçları biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Fakat hem kamuda hem de özel sektörde çeşitli nedenlerle bazı sınırlamalar getirilebilmektedir. Mesela, İş Kanunu’nda belli sayıda engelli ve eski hükümlü gibi dezavantajlı grupların çalıştırılma zorunluluğu, kadın ve çocuk işçiler hakkında getirilmiş olan bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Kamu yönetiminde bazı üst düzey görevler, siyasal davranışlar gerektirmektedir. Bu nedenle bu görevlere atama yapılırken, herhangi bir sınav sonucu değil, doğrudan atama yöntemi uygulanmaktadır. Ancak bazı sakıncalı durumlarda (kişinin yapacağı görevin gerekleriyle uyuşmaması ya da kamu tarafından kötü olarak bilinen bir eylem biçimine sahip olması...) devlet, takdir hakkını kullanarak sakıncalı gördüğü bu kişilerin göreve atanmalarını engelleyebilir. Ancak burada hakkın kötüye kullanımı gibi bir durumun gerçekleşmemesine özen gösterilmelidir (Can ve Diğerleri, 2001:17).

Güvence İlkesi: Güvence ilkesi, istihdam ilkesi olarak da anılmaktadır. Bu ilkeye göre, kamu personelinden belli bir verim bekleniyorsa, (çok ağır bir suç ya da kabahat

işlemediği sürece) işini ya da işine bağlı olarak kendisine verilmiş olan haklarını kaybetme korkusu yaşamaması gerekmektedir. Özel sektörde iş güvencesi denilince, çalışan personelin güvenlik ihtiyaçları akla gelmektedir. Gelişmiş ülkelerde çalışanların haksız bir şekilde işlerini kaybetmelerini önleyici yasalar düzenlenmiştir. Türkiye’de ise İŞ Kanunu’nun⁸ 17. Maddesinde haklı nedenlerle işten çıkarma ile ilgili hükümler yer alırken, 13. Maddesinde işverene, herhangi bir haklı neden göstermeksizin sadece önceden haber vermek koşulu ile işten çıkarma hakkı verilmiştir. Bu kanuna göre, işveren işçisini önceden uyarmak koşuluyla hiçbir haklı neden göstermeden işten çıkarabilmektedir. Daha sonra bu kanuna işverenin işçisini işten çıkardıktan sonra 6 ay süreyle yeni bir işçi alamaması şartı getirilmiştir. Bu süre zarfında eğer işveren yeni bir işçi almak isterse, ilk önceliği işten çıkardığı işçiye vermek zorundadır. Yüksel’e (2000:28) göre Kanun bu haliyle hüküm verse de uygulama alanında pek değer görmemiştir. Bunun nedeni bu durumun işverenin lehine kullanılabilmesidir. İşveren işçisini çıkarmadan önce yeni bir işçi almakta ve böylece işten çıkarma işleminden sonra daha önce aldığı işçiyi, çıkarmış olduğu işçinin yerine göreve getirmektedir. Uygulanan bu yöntem hile içerse de kanıtlanması zor olduğu için, davalar işçiler aleyhine sonuçlanmaktadır (Öztürk, 2010:41).

Kamu personeli için ise güvenliğinin iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi mevki güvenliğidir. Mevki güvenliği, kişinin belirli mevkiden uzaklaştırılmaması anlamına gelmektedir. Genelde memurları için mevki güvenliği söz konusu değildir ve bu güvenlik şekli, hakim ve öğretim üyeliği gibi belirli görevlerle sınırlı tutulmuştur. İkincisi ise, hizmette kalma güvenliğidir. Bu güvenlik ilkesi, memurun kazanmış olduğu haklar ve memurluk statüsünün korunması ile ilgilidir. Bu bağlamda memurların hizmet güvenliği ile kariyer sistemi arasında bir ilişki oluşmaktadır; çünkü kariyer sistemi, temelde memurluğu bir meslek haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu şekilde memur, kendisine yönelik her türlü tehdide karşı korunmuş olmaktadır. Ancak bu durumun zamanla kapalı bir sistem haline dönüşme tehlikesi bulunmaktadır (Yüksel, 2000:29).

Türkiye’de 657 sayılı DMK’nın 125. maddesi bir kişinin devlet memurluğundan çıkarılmasının ancak belli disiplin cezalarının işlenmesi sonucunda olabileceğini

⁸İŞ Kanunu, Md. 13,17

belirtilmiştir. Kanunda, memurluktan çıkarılmanın gerekçeleri tek tek belirtilmektedir. Belirtilen bir diğer husus ise, iki kez üst üste olumsuz sicil alma durumunda memurun başka bir amirin emrine atanacağıdır. Memur burada da olumsuz sicil alırsa kanuna göre memurluktan ilişiği kesilebilir⁹.

Halef Yetiştirme İlkesi: Bu ilkenin gereği olarak her yönetici, kendi konumunda geçici ya da sürekli olarak görev yapabilecek bir ast yetiştirmelidir. Halef yetiştirme ilkesi, etkili bir yönetim anlayışının en temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu ilkenin uygulamada yerine pek fazla getirilmemesi nedeniyle bir yöneticinin istifa etmesi, terfi etmesi ya da hastalanması gibi durumlarda yerine geçecek birinin bulunmasında zorluklar yaşanmaktadır. Halef yetiştirme ilkesi, bir anlamda yetki devrini teşvik edici bir ilke niteliğindedir. Yetki devri ilkesi genellikle yöneticiler tarafından kendi pozisyonlarına karşı bir tehdit olarak algılanmakta ve uygulamada çok fazla gerçekleştirilmemektedir (Yüksel, 2000:30).

Öztürk'e (2010:41) göre yöneticilerin/astların bilinçaltında yetki devredecekleri astın kendilerinden daha yeterli ve başarılı olacağı ve onun başarısının kendi makamlarını tehlikeye sokabileceği korkusu yatmaktadır. Bu korkunun önüne geçmek için üstlerin daha üst görevlere odaklanması, devredilecek olan görevin kapsamının genişletilerek ast ile üst arasında görev yönünden farklılık yaratılması, ekip çalışması yönetime gidilmesi ya da asta yeni bir statü verilmesi gerekmektedir (Öztürk, 2010:41).

Yönetim Geliştirme İlkesi: Yönetim kavramı, dinamik bir kavram olduğundan yönetimde kusursuzluk aramak mümkün değildir. Bu nedenle bir yönetici gelişmeyi kendisine daima bir hedef ve ilke olarak belirlemelidir. Bunun için de ek eğitimleri ve gelişmeyi teşvik eden örgüt ikliminin yaratılması, örgütsel başarının da anahtarı olmaktadır. İKY'nin temel ilkelerinden olan eğitim, gelişimi sağladığından kilit bir rol oynamaktadır (Öztürk, 2010:41).

⁹Bkz. DMK, Md. 125

2.2. BELEDİYELERDE İŞE ALMA SÜREÇLERİ (İSTİHDAM)

İKY'nin en temel işlevlerinden birisi iş gören seçme ve yerleştirmedir. Bir örgüte yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli faktör şüphesiz insandır. Söz konusu faktörün örgütün gerçek ihtiyacını sağlayacak seviyede ve kabiliyette bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların tercih edilmesi, İKY'de başlı başına önemli bir konu veya problem olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:78).

Örgütler insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılarken iç ve dış kaynaklardan faydalanırlar. İç kaynaklar, kurum içindeki mevcut iş görenleri ifade ederken; dış kaynaklar, çalışma istek ve gücünde olan ve örgütün ihtiyacına cevap verecek nitelik ve yetkinliğe sahip kişileri ifade eder. İş gören yapacağı bir işte bilgi ve beceriye sahipse yetkinliğe ulaşır. Ancak işe karşı olumlu bir tutum geliştirebilmesi için yetkinliğinin yanında motive edilmesi de gerekir. Motivasyon sonucu doğru iş meydana getirilir ve eğer uygun çalışma koşulları da sağlanmışsa bu örgütsel davranışın ortaya konmasına ve nihayet örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ulaşılır. Örgütsel etkililik böylece sağlanmış olur (Başaran, 2008:33).

Etkin ve başarılı örgütler iş görenlerini bilgi ve becerilerine göre uygun işlere yerleştirebilen ve iş gören temininde doğru iş göreni seçebilenlerdir. Kamu idarelerinde ise iş gören temini 1999 yılında ilk olarak DMS "Devlet Memurları Sınavı" adıyla başlayan, 2002 yılından sonra "Kamu Personeli Seçme Sınavı" KPSS adıyla ortaya konan sistemle karşılanmaktadır. ÖSYM tarafından yapılan sınav neticesinde adayların tercih ettikleri kuruma aldıkları puan sıralamasıyla Devlet Personel Başkanlığınca yerleştirmesi yapılır. Kamu kurumları yerleştirmesi yapılan adayı atamak zorundadır. Sistemin uygulanmasına yönelik usul ve esasları bir yönetmelikle ortaya konulmuştur. Bu sistemle kamu kurum ve kuruluşlarına yapılacak olan personel istihdamının, adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleşebilmesi ve sınav rekabeti içinde personel kalitesini en üst seviyeye çıkarmak amaçlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000:79).

Kamu Yönetimi'nde personel işe alımında üç uygulama biçimi söz konusudur. Merkezi sistem, yerel sistem ve karma sistem olarak adlandırılan bu sistemler şu şekilde belirlenmiştir (Öztekin, 2008:25).

2.2.1. Merkezi Personel Sistemi

Merkezi personel sisteminde asıl olan tek bir merkezi kuruluşun yani Devlet Personel Başkanlığı'nın etkinliği söz konusudur. Memurluk ya da benzeri kadrolara işe alımlar sözlü ve/veya yazılı sınavlar şeklinde yapılmaktadır. Tüm kamu kurum ve kuruluşları, yılın belirli dönemlerinde ihtiyaç duyulan kamu personeli ya da statüsü (işçi, memur, sözleşmeli, geçici işçi) meslekleri ve tüm özellikleri (mühendis, doktor, yönetici, temizlikçi, garson, öğretmen, kaymakam...vb) bu iş için kurulmuş merkezi kuruluşa bildirmektedir. Bu kuruluş kendisine kamu kuruluşlarından gelen tüm personel isteklerini birleştirerek yazılı, sözlü, yarışma ve yeterlilik sınavları yaparak yeterlilik gösteren adayları kendilerine başvuruda bulunan kamu kuruluşlarına bildirir. Bu sınavlar ÖYSM tarafından gerçekleştirilen sınavlarla uygulanmaktadır (Tortop, 2008:130).

Kamu kurum ve kuruluşlarına personel alımı sırasında temel olarak merkezi ve kurumsal olmak üzere 2 sınav uygulanmaktadır (Tutum, 1979:105–106; Canman, 2000: 87–88). Türkiye'de 1999 yılına gelinceye kadar kamu personeli sınavları kurumsal sınav sistemi ile uygulanmaktaydı. Bu şekilde yerel yönetimler, kendi personellerini kendi düzenledikleri sınavlar sonucu işe almaktaydı. 1999 yılında ise kamu personeli alımında merkezi sınav sistemine geçiş yapılmıştır. 1999 yılında yapılmış olan ilk merkezi sınav sonucunda yerel yönetimlere ve il özel idarelere 3096 adet personel alımı yapılmıştır (DPB, 2005:40).

2002 yılında yeni bir yönetmelikle¹⁰ “kamu personel seçme sınavı (KPSS)” adıyla tek bir sınav uygulaması başlatılmıştır. Yönetmeliğe göre KPSS, başvuruların kabul edilmesi, sınavın uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek adayların kamu kurum ve kuruluşlarına yerleştirilmesi işlemleri ÖSYM tarafından gerçekleştirilmektedir (Eken, ve Şen, 2005:115-116).

KPSS adı altında yapılan bu sınavın en önemli yararlarından birisi yukarıda bahsettiğimiz liyakat ilkesine uygun olmasıdır. Bu şekilde yapılan bir sınav, siyasi baskılardan ve

¹⁰ 18.03.2002 tarihinde 2002/3975 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı “Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik”

etkilerden uzak bir şekilde işe alım yapılmasına olanak sağlamaktadır. Merkezi sistemle yapılan KPSS'nin bir diğer yararı, sürekliliği olan personele ihtiyacı olan kamu kuruluşları için nitelikli personelin seçilebilmesidir. Ancak bu sistemin bazı sakıncaları olduğu da düşünülmektedir. Örneğin Öztekin'e (2008:26) göre, bu sistem, yerel yönetimlerin ya da ülkenin çok uzak yerleşim yerlerindeki kamu kurumlarının personel alımını geciktirmektedir. Merkezi sistem uygulayan kuruluşta değerlendirmeyi yapan kişiler, konularında ne kadar uzman olurlarsa olsunlar, her kuruluşun ihtiyacı olan her düzeydeki personeli sağlıklı olarak belirlemeleri pek kolay bir işlem olarak kabul edilmektedir (Öztekin, 2008:26).

2.2.2. Bölgesel ya da Yerel Personel Sistemi

Her kurum bünyesinde çalışacak olan personeli kendisi seçmek istemektedir ve her kurum bu anlamda kendi oluşturduğu personel alım sürecine sahiptir. Bu sistem sayesinde her kuruluş, kendisi için en uygun olan personeli seçme imkanı bulabilmektedir. Ayrıca personel alımı bu sayede hızlı işlemekte ve gecikmelerin yaşanmasının önüne geçilmektedir. Ancak bu sistemin de yararlarının yanında sakıncalarının da olduğu düşünülmektedir. En önemli sakıncası olarak liyakat ilkesine uygun olmaması gösterilmektedir. Ayrıca siyasi baskılardan ve "tanıdık yaklaşımından" uzak bir sistem olmaması da bir dezavantaj olarak görülmektedir. Bu sistemin bir diğer sıkıntısı ise, gelişmemiş bölgelerde nitelikli personel bulma zorluğudur (Öztekin, 2008:27).

Belediyeler yerel olarak hizmet veren kuruluşlardır ve merkezi yönetim kuruluşlarında olduğu gibi yer değiştirme yöntemi uygulanmamaktadır. Bir belediyede göreve başlayan bir personel kendi isteği ile başka bir kuruma geçmezse emekliliği gelene kadar aynı belediyede çalışabilmektedir. Bu nedenle belediyeler genellikle, kendi bölgelerinde doğup büyümüş, bölgeyi tanıyan ve sorunlarını bilen kişileri çalıştırmayı tercih etmektedir. Bölgedeki işsizlik, akraba ve eş-dost ilişkileri, siyasal baskılar gibi etkenler de yerel yönetimlerin personel seçimlerinde etkili olmaktadır (Öztürk, 2010:58).

Bu baskılar nedeniyle 2007 yılında yapılan yeni bir düzenleme¹¹ yapılmıştır. Buna göre, il yerel yönetimler ve bu yönetimlere bağlı olan kuruluşlarla oluşturdukları birlikler ve döner sermayeli kuruluşlar, atama yapılması gereken kadroların sayısı, sınıfı, unvanı ve dereceleri ile KPSS taban puan ve türü, Türkiye genelinde yayın yapan gazetelerin en az birinde ve mahalli gazetede ilan verilerek adaylara duyurulmaktadır. Adaylar, ÖSYM tarafından kendilerine gönderilen “KPSS Sınav Sonuç Belgesi” ile söz konusu kuruluşlara başvurmaktadır. Kuruluşlar, başvuran adayları KPSS’de alınan başarı puanlarına göre sıralama yaparak, en yüksek puanlı adaydan başlamak üzere, atama yapılacak boş kadro sayısının üç katı oranında adayı sınava çağırılmaktadır. Sınav yazılı veya sözlü olarak yapılabilir (Eken ve Şen, 2007:552-553).

Böylece personel seçimi konusunda yerel yönetimlere önemli bir inisiyatif verilmiş durumdadır. Yapılan düzenlemeler sağlıklı bir şekilde uygulandığı takdirde belediyelerin nitelikli personel istihdam etmeye ilişkin olarak yukarıda sıralanan sorunlar büyük ölçüde ortadan kalkmış olacaktır (Öztürk, 2010:59).

2.2.3. Karma Personel Yöntemi

Üçüncü bir kamu personeli seçme sistemi ise karma personel sistemidir. Bu sistem, oluşturulurken, merkezi ve yerel personel sisteminin olumlu yönleri alınmıştır. Bu nedenle Türkiye’de genelde kamu personeli alımında bu sistem uygulanmaktadır (Öztekin, 2008:28).

2.3.BELEDİYELEDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Türkiye’de kamu sektöründeki eğitim süreci, genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olarak 2 başlık altında uygulanmaktadır. Bu amaçla kamu kuruluşları, nitelikli personel yetiştirmek için uygulama okulları kurmuş, personeli memuriyet öncesi eğitime yoluna gitmiştir. Hizmet öncesi eğitim ile hizmet içi eğitim arasındaki fark tasniften de anlaşılacağı üzere, birinin kamusal alanda çalışmadan önce alınan önce, diğerinin ise hizmete alındıktan sonra olmasıdır. Bu iki temel eğitim birbirini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır.

¹¹ 17.01.2007 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan, 2006/11473 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik

2.3.1. Hizmet Öncesi Eğitim

En yaygın olan tanımıyla hizmet öncesi eğitim; kişinin işe (memurluğa) alınmadan önce almış olduğu eğitimidir. Burada alınan eğitimin alındığı zaman kriter olarak kabul edilmektedir. Buna göre, bir kişinin işe başlamadan önce mesleği ile ilgili aldığı tüm eğitimler söz konusudur. Başka bir ifadeyle, hizmet öncesi eğitim, her düzeydeki öğrenim kurumlarında verilmekte olan genel öğrenim etkinlikleriyle her türlü meslek ve teknik öğrenim etkinliklerini içermektedir (Tutum, 1979:118).

Hizmet öncesi eğitim, kişiye genel olarak “formasyon” kazandırmak amacıyla yapılan kültürel hazırlıklardır. Çünkü hizmet öncesi eğitim sonucu kazanılan bu formasyon, kişinin görevini yerine getirebilmesinde etkili ve önemli bir göstergedir. Bu açıdan, Devlet Memurları Eğitimi Genel Planının hizmet öncesi hazırlıkları da dikkate almış olması yerinde bir davranış olmaktadır.

“Hizmet öncesi eğitim ile hizmet içi eğitim her ne kadar birbirini tamamlayan bir süreç olarak edilse de, iki eğitim türü arasındaki keskin fark, hizmete girişle başlayan hukuksal ilişkinin hizmet öncesi eğitim sırasında değil de, eğitim döneminden sonra başlamasıdır” (Canman, 2000:94).

Bir adayın işe alım sürecinde adayın almış olduğu hizmet öncesi eğitim önemli bir kriter oluşturmakta ve doğru seçimin yapılabilmesi aşamasında çok büyük bir önem arz etmektedir. İşletmede alım yapılacak kadroya uygun hizmet öncesi eğitimi alan kişinin seçilmesi, ileride bu kişiye verilecek hizmet içi eğitimde verimlilik sağlayacak ve ayrıca hizmet içi eğitim ihtiyacını da azaltacaktır. Buna paralel olarak da eğitim giderlerinde ekonomi sağlanacaktır. Günümüzde çalışan ve görev arasındaki uyum daha kolay yakalanmaktadır. Bunun en önemli nedeni yükseköğretim ve üniversitelere, gerek özel gerekse kamu sektörü için, ihtiyaç duyulan nitelikteki insan gücünü yetiştirebilecek eğitim ve öğretim programlarının eklenmiş olmasıdır. Bu sayede işletme ve kuruluşlar, personelin seçimi konusunda, rasyonel ve objektif kriterlerle davranma imkanı bulabilmektedir. Kılavuz, 15 kamu kurum ve kuruluşunda 460 kamu personeli ile bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, okulda alınan bilgi, beceri ve davranışların iş yaşamında kullanılıp kullanılmadığına dair yöneltilen sorulara deneklerin %74.13’ü ve yine hizmet öncesi eğitimle ilgili olarak bu soruya paralel olarak, kazanılan bu bilgi ve becerilerin iş

ortamında kullanılma derecesine ilişkin soruda ise %41.35'i olumlu yanıt vermişlerdir (Kılavuz, 1999:172).

2.3.2. Hizmet İçi Eğitim

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmet kalitesini toplumsal değişimlere, endüstri ve teknoloji alanlarındaki gelişmelere uyumlu hale getirebilmek amacıyla çalışan personeli etkili hizmet verebilecek bir konuma getirmek, kamu yönetimlerinin en temel işlevlerinden biridir. Hizmet içi eğitim, bir yandan kamu görevlilerinin çalıştıkları kuruluşun amaçlarını desteklemek konusunda daha etkili hale getirirken, diğer yandan kuruluşların değişen koşullara uyum sağlamasında bir diğer değişle örgütsel etkinliğin sağlanmasında oldukça önemli bir unsurdur (Canman, 2000:95).

Hizmet içi eğitim kavramı farklı ifadelerle tanımlanmaktadır. Taymaz (1997:4)'a göre hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında ise alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.

Can, Akgün ve Kavuncubaşı (1998:98) hizmet içi eğitimi; “kişiye, işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir.” diye tanımlamaktadırlar.

Hizmet içi eğitimi şu şekilde sınıflandırmak mümkündür;

Oryantasyon Eğitimi: İşe yeni başlamış olan personelin, işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürlerine alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Bu eğitime örnek olarak “yön verme” ve “eşik” eğitimleri gösterilebilir. Yön verme eğitimi, memura çalışacağı kuruluşun tanıtılması, kamu görevlilerinin hak, ödev ve yükümlülüklerinin neler olduğunun öğretilmesini amaçlamaktadır. Eşik eğitimi ise, kişinin doğrudan yerine getireceği görev ve sorumlulukların öğretilmesine yöneliktir (Canman, 2000:99).

Temel Eğitim: Temel eğitim, adından da anlaşılacağı üzere, işe başlayacak olan kişinin kurumda yapacağı işlerin temel bilgisinin verildiği, işle ilgili becerilerin kazandırıldığı bir eğitim türüdür. Bu eğitim kurum içinde, başka bir kurumda veya kurumlar arası belirlenen bir eğitim merkezinde bireysel ya da gruplar halinde verilebilir.

Geliştirme Eğitimi: Geliştirme eğitiminin amacı, işe asaleten atanmış çalışanın, iş ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevresindeki gelişmelere paralel olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutumları kazandırmaktır. Böylelikle çalışan birey, hizmete başlamadan önce almış olduğu eğitimlerdeki bilgileri yenileme imkânı bulurken, diğer yandan kendini geliştirme imkanı da bulabilmektedir (Gül, 2007:7). Geliştirme eğitimi, her düzeydeki çalışanlara yönelik olabilirken, eğitimin sonunda katılan çalışanlara başarı belgesi verilmesi, motivasyonunu arttırmaktadır.

Tamamlama Eğitimi: Tamamlama eğitimi, personelin görev değişikliği yapması durumunda uygulanan bir programdır. Burada amaçlanan, personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kendisine kazandırmaktır. Personelin kimi zaman kurum içinde görev değiştirmesi söz konusu olabileceği gibi yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişim veya kadrolaşma gibi nedenlerle de yer değişimi olabilmektedir. Kadro unvanında yükselmeyi amaçlayan bu tür programlar, ihtisas ve meslek eğitimi niteliğindedir (Altinel, 2013:80).

Yükseltme Eğitimi: Çalışana daha yüksek bir düzeyde yetki ve sorumluluk verilerek görevini yükseltmek istendiğinde verilen bir eğitim programıdır. Çalışana, yeni görevinin gerektirdiklerinde yeterli olabilmesi için verilen eğitime yükseltme eğitimi denilmektedir. Memurların görevde yükselmesi, liyakat ve ehliyet şartlarına tabi olduğundan, bir üst görevin yapılabilmesi daha üstün bilgi ve tekniği gerektirmektedir. Bunun için memurları yukarı kadrolara hazırlama eğitimi uygulanmaktadır. Bu eğitim, her derecenin er geç bekleme süresinin bitiminden önce verilmesi gerekmektedir (Öztürk, 1966:71). Bu tür programla personelin yetiştirildiği alan düzeyini tamamlayan ilk, orta, üst kademe yöneticiler, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler verilmektedir (Taymaz, 1997:9).

Özel Alan Eğitimi: Kurum içinde veya kurum dışında çalışan personeli farklı alanlarda yetiştirmek için uygulanan eğitim türüdür. Bilgisayar, yabancı dil veya özel ihtisas kazandırmak amacıyla verilen eğitimler bu uygulanmanın kapsamına girmektedir. Personele uygulanacak olan eğitim türü yeteneğine ve görevin gerektirdiklerine uygun bir şekilde seçilmelidir (Altınel, 2013:81).

2.4.BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans kavramı en geniş ifadesiyle; belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla önceden belirlenen bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Bilgin, 2004:13).

Performans yönetimi ise, bir örgüt içinde yer alan insan kaynaklarının bireysel ya da takım olarak kapasitelerinin geliştirilerek, performanslarının artırılmasına ve sonuç olarak da başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2004:14). Performans yönetimi, bir organizasyonu hedeflenen amaçlara yöneltmek amacıyla, örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Performans yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için personelin performansını belirlenen standartlar dahilinde, örgütün ve yöneticilerin uyum halinde çalışmasını sağlar. Performans yönetimi örgütteki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi, hizmet içi eğitim, gelişme stratejisi ve planları, iletişim, yönlendirme, geribildirim ve bireysel kariyer planlama gibi girişimlerin daha etkili olarak geliştirilmesinde yardımcı olur (Altınel, 2013:120).

Performans yönetimi, örgüt içinde en üstten en aşağıya ve aşağıdan en üste kadar tüm çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirir. Örgüt içindeki performansı sürekli olarak geliştirmek amacıyla örgütün tümü ya da istenen birimlerinde çalışanlar için bir performans ölçüm ve sistemi uygulanır. Performans yönetimi anlayışının temelinde bireysel performansın ile örgütsel performansın birlikte geliştirilerek etkinlik ve verimliliğin artırılması yatmaktadır.

“Performans yönetimi ile örgütlerin mal ve hizmet üretimi açısından şu anda hangi seviyede olduklarını, daha iyi bir seviyeye ulaşıp ulaşamayacaklarını ve ideal olarak nereye kadar başarılı olabileceklerini sorgulayıp, alınacak yanıtlara göre örgüt performansını belirlemeleri gerekmektedir” (Altınel, 2013:121).

Böylece örgütün şimdiki görevi anlamında amacı ve gelecekteki durumuna ilişkin görünümü oluşturulmalıdır. Performans yönetimi; mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirler ve planlar, hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini geliştirir, performansı geliştirecek ödüllendirme ve özendirme sistemini kurar, hedefler için örgütün yapısını yeniden düzenler. Performans yönetimi, yapılan işin ne kadar örgütün amaç ve hedeflerine göre gerçekleştirildiğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alır. Örgütsel ve kişisel hedeflerin bütünleşmesini sağlar. Örgüt için belirlenen kültürün yerleşmesi açısından, iletişim yönüyle çok önemli bir araçtır. Performans yönetimi, kişilerin örgütün bir parçası olarak görmeleri ve aidiyet duygusu uyandırılması temelinde etkin bir role sahiptir. Rekabet üstünlüğü yaratır ve performans-ücret dengesini sağlar. Performans yönetimini daha belirgin bir çerçevede sunmak için şu ilkelere dikkat edilmesi gerekir (Helvacı, 2005:35);

- Ölçütler basit ve kolay anlaşılır bir dilde ve günlük işlerle ilgili olmalıdır.
- Ölçeklerin, amaca ve kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Hazırlanan ölçekler, mevcut durumu bütün gerçekliğiyle ölçebilmelidir.
- Ölçeklerde ölçülecek olan olayın istatistiksel karakterlerinin açıklıkla ve doğrulukla belirtmesi gerekmektedir.
- Ölçüm sisteminde aynı anlama gelen tek bir ölçüt kullanılması gerekmektedir. Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbirine çakışan ya da hesaba alınmayarak eksik bırakılan bir ölçüt bulunmamalıdır.
- Ölçüt hesaplanmalarında çıkan sonuçlar sürekli doğru olmalıdır. Sayısal ölçütler daha anlaşılır nitelikte oldukları için ölçütlerde sayısal ağırlıklı veriler kullanılmalıdır.

- Ölçütler, gerekli görüldüğü zaman farklı amaçlar için de uygulanabilmek için değişen gereksinimlere uyarlanabilir olmalıdır.
- Performansın, hem fiziksel açıdan hem de parasal açıdan açıklamaları olmalıdır. Ölçütler, maliyet öğelerinin ve parasal akışların incelenmesine imkan sağlamalıdır.
- Ölçümlerin asıl amacı, hedeflere ulaşma derecesini belirlemektir. Bunun için de; sistemde hem iç faktörlerin hem de dış faktörlerin analizine yarayacak ölçütlere yer verilmelidir.

Performans yönetiminin amaçlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002:126);

- Örgütsel hedeflerin açık olarak tanımlanmış bireysel hedefler haline getirilmesi.
- Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi.
- Belirlenmiş olan performans ölçütlerinin personele doğru zamanda ve adalet içinde uygulanması,
- Personelden beklenen performansın sonuçlarıyla, mevcut başarının karşılaştırılarak değerlendirilmesi,
- Yöneticiler ve çalışan personel arasında etkin bir iletişimin kurulması ve anlayış ortamının yaratılması.
- Performansın nasıl geliştirilebileceği konusunda yönetici ve çalışanların birlikte çalışmalar yapması.
- Personelin bireysel ya da takım olarak elde ettiği başarılarının değer görmesi ve ödüllendirilmesi,
- Çalışanların motivasyonlarının geribildirimle desteklenmesi.
- Eğitim/geliştirme ve kariyer planlaması konularında yönetime gerekli bilgilerin sağlanabilmesi.

Performans yönetiminin tercih sebeplerini ise Çetin (2006:79) şu şekilde sıralamıştır;

- Örgüt içinde kendine düşen görevleri yerine getiren ve getirmeyen personeli birbirinden ayırarak, daha fazla çalışanları ödüllendirebilmek için,
- Çalışmak konusunda daha istekli olan personeli motive etmek için,

- Ücret artışlarını daha rasyonel bir nedene dayalı olarak yapabilmek için,
- İşten çıkarma gibi bir durumda doğru kararı verebilmek için,
- Örgüt içinde daha önce ön plana çıkmayarak gizli kalmış bir yeteneği fark edebilmek için,
- Performans değerlendirilmesi ardından yapılan “geri bildirim” ile kişinin kendi performansını değerlendirmesine olanak sağlamak için,
- İKY alanında “sürekli gelişme” felsefesini kurumsal hale getirebilmek için,
- İş zenginleştirme, iş geliştirme, yedekleme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılabilmesi için,
- Organizasyon performansında sürekli bir gelişme sağlayabilmek için,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasında geliştirilen sürekli iletişim ile yapıcı ve açık ilişkiler kurabilmek için,
- Organizasyon hedefleri doğrultusunda, herkesin üzerine düşen görevi yerine getirmesini ve bunun farkında olmasını sağlamak için,
- Personelin potansiyelini geliştirerek artırmak ve kendi bireysel hedefleriyle, iş stratejileri arasında bağlantı kurarak örgüt performansını artırmak için.

2.5.BELEDİYELERDE ÜCRET YÖNETİMİ

İKY'nin en önemli unsurlarından birisi de ücret yönetimidir. Ücret yönetimi; bir işletmede ücret ile ilgili politikaların oluşturulması, temel kararların verilmesi, ücret düzeylerinin belirlenmesi, ücretlerin neye göre hesaplanacağını belirleyen sistemlerin oluşturulmasını sağlayan süreci içermektedir. Günümüzde işletmeler, örgütsel kimliklerini daha etkin hale getirebilmek amacıyla İK uygulamalarından daha sistematik ve bilimsel bir şekilde yararlanmaya başlamışlardır. Buna bağlı olarak ücretlendirme unsuru diğer unsurlardan ayrı bir yere ve öneme sahiptir (Tüzüner vd., 2013:189).

Ücret, hem ekonomik hem de sosyal hayatı etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Bu bakımdan işletmeler için iyi ve nitelikli bir ücret düzeni oluşturulması ve bu düzenin başarı ile yönetilmesi çok önemli bir konudur. Yapılan araştırmalar, işletmelerin ücret politikaları ile rekabet güçleri arasında güçlü bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, işletmeler, işletme içinde farklı beklentiler içinde bulunan kişileri ortak bir

noktada birleştirebilen ve sonucunda da işletmedeki kalite ve verimi arttırabilen ücret yönetimi sistemleri oluşturmaya özen göstermelidir.

2.5.1.Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler

Ücret yönetimi, hem bir işletmenin iç ve çevresiyle hem de birçok İK uygulamasıyla yakından ilişkili bir unsurdur. Ücret programlarının etkilediği hususlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (William vd., 2003:55)

- İşe alım ve seçimlerde: Bir işletmenin, benzer yapıdaki işletmelere göre personeline daha yüksek düzeyde ücret ve ek yararlar sağlaması, hem nitelikli personeli bünyesine çekmek hem de bu nitelikli personelin daha büyük veya farklı pozisyonlar için geliştirilmesi konusunda avantaj sağlamaktadır.
- Eğitim: Eğitim iş hayatında çalışana değer katan bir unsurdur. Eğitim alan bir personel de, aldığı eğitimin karşılığını maddi olarak görmek ister. Hizmet içi verilmiş bir eğitimde işletmenin personeline yaptığı bir yatırım söz konusudur ve işletme bu yatırımı korumak ister. Bu nedenle yatırım yapmış olduğu personeli korumak amacıyla ücretine zam yapar.
- Kuruluş Gelişmesi: İşletme uzun vadeli bir örgütsel değişime gittiğinde genellikle çalışanlar bu değişimden hoşnut kalmayarak huzursuzlanırlar. Ancak ücret ve ek yarar programları sayesinde çalışanlar bu değişimi daha olumlu karşılayarak adapte olma sürecine girerler.
- Kariyer Planlaması ve Yönetimi: Ücret ve ek yararlar uygulamaları sayesinde çalışan personel, kendi kariyer planlamalarını daha rahat yaparak bu plan doğrultusunda hareket edebilirler. Personelin ödül aldığı bir davranışı tekrarlayacağı örgütsel davranışın temel unsurlarındandır. Ancak burada her bir insanın ödüle verdiği değer ve ödül beklentilerinin farklı olduğu unutulmamalıdır.
- Görevin Yeniden Tanımlanması: Ücret ve ek yarar uygulamaları, çalışanların iş tanımlarında ve/veya sorumluluklarında yaşanan değişimleri tecrübe veya kabul etmedeki istekleri, kişiden kişiye değişebilmektedir. İş zenginleştirme yöntemine giderken, personelin bu “zenginleştirilmiş” işler karşısında “zenginleştirilmiş” bir ücret talep edeceği unutulmamalıdır. Bu durum, üretkenliğin arttırılması veya maliyet azaltma politikalarından elde edilen herhangi bir kazanç ile dengelenecektir.

- Çalışan Yardım Programları: yardım programlarının çalışan personel yararına olduğu düşüncesi yaygındır. Ancak burada; sağlanan bu yardımların kaynağının, çalışanlara ait yararlar havuzundan mı karşılandığı, yoksa çalışan yardım programları gerçekten diğer yararlar ek olarak mı kurulmuştur? Sorusunun sorulması gerekmektedir.
- Çalışan İlişkileri: Ücret ve ek yarar konuları, işletme yöneticileri ve çalışan personel arasındaki görüşmelerin ana konsantrasyon noktası durumundadır. Bir işletmede; işverenin, personelin ücret taleplerine nasıl yaklaştığını bakılarak, o işletmenin çalışan ilişkilerine yaklaşımı incelenebilir.

Genellikle, çalışanları herhangi bir sendikaya üye olan işletmelerde, sendika üyesi olmayan işletmelere göre daha yüksek maaş ve ücretler söz konusudur. Ücret konusu, birçok açıdan farklı tarafları ilgilendiren bir konudur. Ücret politikasını düzgün yönetemeyen bir işletmede, çalışanlar işletmeye karşı olumsuz tutumlar sergilemeye başlayacaklardır. Sonrasında ise devamsızlık ve performans düşüklüğü yaşanacak ve dolayısıyla işletmenin maliyetleri artarak zarar etmesine neden olacaktır.

2.6. ULUSLARARASI BELEDİYELERDE İK UYGULAMALARI

Bu bölümde İKY'nin yurt dışındaki belediyelerden bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

2.6.1.ABD Belediyelerinde İKY

ABD'de kamu kuruluşlarının amaç ve hedeflerinin daha net bir şekilde tanımlanması, kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılması, personelin performansının arttırılmasına yönelik stratejik planlama yaklaşımı çalışmaları, 1990'lı yıllarda gündeme gelmiştir. 1990'lı yıllarda ABD Başkan Yardımcısı Al Gore'nin başkanlığındaki bir komite, kamu kuruluşlarında kırtasiye masraflarını azaltmak, müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek ve sonuç elde edebilmek amacıyla gereksiz birimleri azaltarak, çalışan personele yetki vermek için bir rapor hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılmıştır (Özer, 2003:106). Bu raporun başlıkları şu şekildedir (Özer, 2003:106);

- 1- Kırtasiye masraflarını azaltmak; Bunun için yapılması gerekenler, bütçe süreçlerini kolaylaştırmak, personel politikalarını yerel hale getirmek, satın alma

sürecini kolaylaştırmak, denetim sistemlerini yeniden gözden geçirmek, aşırı olan düzenlemelerin sayısını azaltmak, eyalet ve yerel yönetimlerin güçlendirme çalışmaları yapmak.

- 2- Müşteri odaklı olmak; Kamu yönetimi faaliyetleri, özel sektörün yapamayacağı kamusal sorumlulukları kapsamaktadır. Ancak bazı gelişmeler sonucunda özel sektörün bazı unsurları kamu alanına kaymıştır. Bu nedenle kamu yöneticileri, özel sektörde olduğu gibi, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliği arttırmak gibi meselelerle karşı karşıya gelmişlerdir. Bu nedenle hizmetin muhatabı olan müşterinin ön plana çıkarılması gündeme gelmiştir.
- 3- Sonuç elde edebilmek için personele yetki vermek; Merkezi, eyalet ve yerel yönetimlerde hizmet kalitesini arttırmanın yolu, yönetim anlayışında değişikliğe gitmektir. Bu değişikliğin en önemli unsurlarından biri de yetkilerin dağıtılmasıdır. Bunun için ise yapılması gerekenler şu şekilde sıralanmıştır; Karar verme gücünü yerel hale getirmek, federal yönetimde görev yapan bütün çalışanları, olası sonuçlardan sorumlu tutmak, personelin ihtiyaç duyduğu araçları temin etmek, iş yaşam kalitesini arttırıcı önlemler almak, çalışan personel ile yöneticiler arasında ortaklık oluşturmak, kalite kültürünü geliştirebilecek liderler yetiştirmek.
- 4- Temel esaslara geri dönmek; Artık geri dönüş sağlamayan programların, bu programlardan yarar sağlayanlar yüzünden ortadan kaldırılması çok güç hale gelmiştir. Geleneksel sistemden fayda sağlayan bu kişilerin çıkarı, kamunun çıkarından üstün hale gelmeye başlamıştır. Bu durumu değiştirmenin en önemli yolu, yönetim kültürünü değiştirmektir.

ABD’de, kamu kurumlarının yeniden yapılandırılması girişimi için slogan hale gelen iki ana hedef vardır. Bunlar, daha iyi çalışan bir devlet ve daha az maliyet. Hazırlanan bu raporla atılan adımlar, ileri dönemlerde diğer ülkelerin kamu yönetim stratejileri için örnek teşkil etmiştir (Öztop, 2007: 127).

2.6.2. Fransa Belediyelerinde İKY

Fransa Avrupa Birliği ülkeleri arasında kamu kuruluşlarının en fazla yerleştiği ve demokrasinin en fazla yerleştiği ülkelerden biridir. Fransa’da 1990’lı yıllardan beri farklı yer ve zamanlarda hesap verilebilirlik merkezleri oluşturulmuştur. Kamudaki üst düzey yöneticilerin, bağlı oldukları kuruluşların amaç ve hedeflerini belirlemeleri sayesinde stratejik plan hazırlama sürecinde, paydaşlarla fikir alış verişı yapmaları ve hedeflere ulaşmaları için harcanacak bütçeyi diyalog yoluyla çözmeleri kolaylaşmıştır. Kişisel bazı işlerde ve küçük satın almalarda da yetki bu merkezlere aittir. 1989 yılında Fransa Başbakanı M. Rocord, kamu hizmetlerindeki misyonlarını değiştirdiklerini, bu misyonun da; “hizmetlerde eşitlik, adalet ve kamu çıkarlarını içerecek şekilde oluşturmak” olduğunu ifade etmiştir (Çetin, 2007:57).

Fransa 1989 yılından itibaren kamu sektörü stratejik yönetiminde yeni bir anlayışla yöntemler uygulamış ve kamu hizmetlerini mümkün olduğunca yerleştirmiştir. Yönetimsel araçlarını ise şu alanlarda uygulamıştır; stratejik analiz ve planlama, organize etme ve programlama, kaynakların bölüştürülmesi, kaynaklarla amaç ve hedefler arasında ilişki, fayda-maliyet analizi, koordinasyon ve kontrol, değerlendirme/ölçme ve performans göstergeleri.

2.6.3. İngiltere Belediyelerindeki İKY

İngiltere’de stratejik yönetim, yerel yönetimlerde uygulanan modern yaklaşımlarından birisidir. İngiltere’deki kamu yöneticileri, kurum içi ve dışında yürütölen programlardaki hizmet alanlarını ve yerel faaliyetleri etkileyebilecek uzun vadeli bir planlama anlayışı benimsemektedir. Bu anlayışla kamu yönetiminde köklü değişimler gerçekleştiren İngiltere, diğer birçok ülkeyi de bu yöntemleriyle etkileyen ve öncölük yapan bir ülke konumundadır (Altıntaş, 2002:52).

İngiltere, kamu yönetiminde yaptığı reformlar ile örnek ve model bir ülke haline gelmiştir. İngiltere’de makro düzeylerde uygulanan reformlarla devletin sınırları yeniden belirlenmiştir. Böylece devlet hizmetleri doğrudan sunmak yerine, hizmetlerin dağılımını düzenleyen bir otorite haline gelmiştir. Mikro düzeyde yapılan reformlarda ise, kamu kuruluşlarının yönetimi işletme yönetimi teknik ve yaklaşımları doğrultusunda yeniden

şekillendirilmiştir. Yönetimsel âdemi merkezîyetçilik, müşteri odaklı çalışma, seçme hakkı gibi kavramlar ön plana çıkarılmış; her bir kamu kurumu performans hedeflerini ve stratejik amaçlarını belirleyerek, yıllık performans planları hazırlamışlardır.

Yerel yönetimlerde hem İKY uygulamalarına hem de stratejik İKY uygulamalarına ilk önce geçen ülkelerden biri konumundadır. İngiltere'deki İKY'de en fazla göze çarpan iki uygulama; ücret politikası ve personelin yönetime katılımına yönelik uygulamalar olmuştur. İngiltere, iş tatmini düzeyini yüksek tutmayı hedefleyen bu uygulamaları etkin biçimde gerçekleştiren ülkelerden biri konumundadır. Ücret politikasında, adalet ve eşitlik ön planda tutularak, personelin çalışma performansına göre ödül ve terfi alması sağlanmıştır. Bunun yanında yönetici ve personelin işbirliği içinde çalışmasına büyük önem verilmiş ve çalışanların fikirlerini özgürce paylaşmalarına olanak sağlanmıştır. Bu sayede yeni fikirlerin yaratılmasına zemin hazırlanırken aynı zamanda da personelin aidiyet duygusuna arttırarak, örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlanmıştır (Öztop, 2007: 129).

2.6.4.İsviçre Belediyelerindeki İKY

İsviçre'nin, kamu yönetiminde uyguladığı stratejik yönetim anlayışı, sonuç odaklı bir anlayıştır. Stratejik yönetim anlayışlarından biri olan BalancedScorecard¹² anlayışını benimseyen İsviçre, amaç ve hedeflerini belirleyerek, bunları operasyonel kararlara dönüştürmeyi başarmış bir ülkedir. Merkezi ve yerel yönetimlerde şeffaflığa önem veren İsviçre'deki kamu yöneticileri, farklı grup ve tüm paydaşların görüşlerini ciddiye almaktadır. İsviçre'deki tüm kamu kuruluşlarında benimsenen yönetim anlayışı, stratejik planlama çalışmaları sonucu şekillenmiştir. Bunun sonucunda ise İsviçre siyasal ve yönetsel sistemin temel ilkeleri; “federalizm”, “yerelleşme” ve “vatandaşa en yakın yerden hizmet sağlama” olmuştur (Çetin, 2007:53).

İsviçre kamu yönetiminde İK ve örgütsel gelişme stratejileri, “uzlaşma”, “etkinlik” ve “etkililik” ilkelerini gözetilen yönetim anlayışı ile geliştirilmiştir. Personel kalitesine, örgütsel esneklik ve cevap verebilirlik ilkesine ve güçlendirilmiş liderlik anlayışına büyük

¹²Stratejik yönetimin sadece finansal göstergelere dayalı yapılamayacağını öngörmekte ve finansal bakış açısını bütünleyen üç ayrı boyutu daha devreye sokmaktadır.

önem ve öncelik verilmiştir. İsviçre hükümeti, kamu kurumlarında stratejik amaçlar belirlenerek çalışılmasını benimseyerek desteklemiştir. Belirlenen bu stratejik yönetim araçları sayesinde, yönetsel işlevler güçlendirilmiş, aynı zamanda kamu kuruluşlarının iş yükü de, örgütsel iyileştirmeler ve yönetsel sistemin etkili kullanımı sayesinde azaltılmıştır. Yönetsel yapı esnek hale getirilerek, değişen şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlayacak bir şekilde belirlenmiştir.

“Örgütsel yapılanma da ise yine esneklik ile etkin ve etkili projeler üretecek yönetim uygulamalarına öncelik verilmiştir. Yönetimin denetlenmesi de amaç ve hedef odaklı çalışan yönetim ve personeli destekleyici, koordine edici ve sonuç odaklı, yönlendirici niteliktedir. Denetimin ana eksenini ise, siyasal hedeflerin ve önceliklerin yönetsel görevler haline getirilmesi oluşturmaktadır. Sonuç olarak, İsviçre, stratejik yönetim anlayışını kamu sektöründe uygulayarak olumlu sonuç alan ülkeler arasında yer almıştır” (Çetin, 2007:54).

2.7. BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde belediyelerde İK uygulamaları ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmalara tarihsel sıra ile yaklaşılarak eskiden yeniye doğru yer verilmiştir. Bu çalışmalardan biri Mazak (1997)’ın “İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı çalışmadır. Mazak’ın İK yönetiminde yaşanan problemleri incelediği bu çalışmada, tespit edilen eksiklikler ve problemler şöyledir (Mazak, 1997:317);

- İBB’nde personel gereksinimini ölçmek için gerekli olan iş yükü analizi yapılmamıştır
- Sayısı 35 bine yükselmiş olan personelin, nitelik ve becerilerini ölçmek için iş gücü beceri envanteri uygulanmamıştır.
- Personel alımı ile ilgili uygulanan sistem özellikle hizmet yükü ağır ve değişken olan İBŞB yönetimi için sıkıntı yaratmaktadır.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerine verilen önem gün geçtikçe artsa da yine de yetersiz durumdadır.
- Ödül ve ceza uygulaması son derece yetersiz bulunmuştur. Özellikle ödül İBŞB tarafından uygulanmamaktadır.

Özkan (2012)'de yapmış olduğu “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği” adlı çalışmasında İKY'nin uygulanış biçimleri incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda belediyelerde 2005 yılından itibaren uygulamaya başlanan İKY sisteminin, çalışanlar tarafından tam olarak benimsenmediği ortaya çıkmıştır. Belediye çalışanları, eğitim ve geliştirme, kariyer imkanları, örgüt yapısı ve çalışma ilişkileri, ekip ruhu ve üst yönetimle iyi ilişkiler, İK planlaması konularında belediyenin yeterliliği konusunda kararsız kalmış, performans değerlendirme sistemi, performans yönetimi, iş tanımı, ücret sistemi, ödüllendirme konularında yetersiz bulmuştur. Çalışanların Kadıköy Belediyesi'ni yeterli bulduğu tek konu ise ücretlerin zamanında ödenmesi olmuştur (Özkan, 2012:81-92).

Demir (2013)'in 2013 yılında yapmış olduğu “İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi” adlı çalışmasında ise İK uygulamalarının İstanbul'un ilçe belediyelerinde çalışanların iş tatminine etkisinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma, İstanbul ilçe belediyelerinde çalışan 1500 personele uygulanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir (Demir, 2013:111-112);

- İK uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamalarını kadınlar erkeklere göre daha etkin bulmaktadır. Kadın iş görenler yöneticilerini yeterli bulma eğilimi taşımaktadırlar.
- Kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları ile iş güvenliği uygulamaları ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- Kadınların iş tatmini erkeklerinkine göre daha yüksektir. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara göre bu farklılığın en belirgin sebebi olarak kadın iş görenlerin kurumlarından daha az beklenti içinde olmaları gösterilmiştir.
- İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden iş güvenliği uygulamaları ile iş tatmini yaşa göre farklılık göstermemiştir.
- İK uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarında ise 18-24 yaş arası çalışanlar ile 35-39 yaş arası çalışanlar arasında farklılık gerçekleşmiştir.

- İK uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamalarının yine alt faktörlerden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları ile iş güvenliği uygulamalarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Çalışanların çalıştıkları kurumlara göre de insan kaynakları uygulamalarının iş tatminlerine etkisi farklılık göstermektedir. Örneğin Sancaktepe belediyesi çalışanları eğitim ve kariyer planlama uygulamalarını, kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarını ve iş güvenliği uygulamalarını diğer belediyelerdeki çalışanlara göre daha etkin bulmaktadır (Demir, 2013:113).

Altınel (2013)'in yapmış olduğu “Büyükşehir Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği” adlı çalışmasında ise, büyükşehir belediyesinde çalışan personelin çalışma koşullarını, iş ve ücret memnuniyetlerini, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belediyelerdeki uygulama sistemini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışanın sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir;

- Çalışmada personelin genel olarak işinden ve ücretinden memnun olduğu ancak birim amirlerinin bilgisiz, bulunduğu pozisyona uygun olmadığını belirterek işlerini sevseler bile çalışma ortamında tedirgin olduklarını belirtmişlerdir. Ortak kanı amirlerin kendilerine ve yaptıkları işe güvenmedikleri, işi bilmeyen amirin bu tutumu sergilemesinin de personelin amire karşı saygısını azalttığı yönündedir.
- Çalışanlar tarafından güncel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi yeterli bulunmuştur.
- Personel motivasyonunu güçlendirme çalışmaları yeterli bulunmuştur.
- Hizmet içi eğitim uygulamaları yeterli bulunmuştur.
- Adalet, ödüllendirme ve diğer haklar konularında yapılan uygulamalar yetersiz bulunmuştur.

Gedikli (2015)'nin yapmış olduğu “Özel Güvenlik Hizmet Birimlerinin İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından İncelenmesi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği” adlı çalışmada ise büyükşehir belediyesi bünyesindeki özel güvenlik birimleri ve hizmet satın alınan özel güvenlik şirketlerinin insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Ankara

Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı kurum ve tesislerde çalışan 3705 özel güvenlik personeli üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları şu şekildedir (Gedikli, 2015:135);

- Belediyeye bağlı kurum tesislerde çalışan personelin arasında ücret, ödül ve haklar konusunda farklılıklar olması, güvenlik personeli tarafından tatminsizlik ve huzursuzluğa neden olmaktadır.
- Taşeron olarak çalıştırılan güvenlik görevlilerinin iş güvencesi olmaması, tatminsizlik ve huzursuzluğa neden olmaktadır.
- Özel güvenlik personelinin halk tarafından polis gibi etkin bir kolluk görevlisi olarak kabul edilmemesi, personelin motivasyonunu, görev yapmadaki istek ve verimliliğini azaltıcı bir etkidir.
- Hizmet içi eğitim (konser, spor müsabakası, şölen gibi kalabalık yerlerde yaşanabilecek toplumsal olaylar) yetersiz kalmaktadır.
- Güvenlik görevlilerinden yetki ve görev tanımlarının dışında hizmetler beklenmesi, yine tatminsizlik yaratmaktadır.

2.8. İK UYGULAMALARININ ALGILANMASINDA DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon gibi demografik faktörler İKY alanında yapılmış birçok araştırmada çeşitlik değişkenlerle ilişkilendirilmektedir. Bu faktörler İK uygulamalarını etkileyebilecek veya İK uygulamalarının algılanışı bakımından farklılık gösterebilecek çevre unsurları kapsamında değerlendirilmektedir. İşgörenlerin insan kaynakları fonksiyonları algılarının demografik özelliklerine göre nasıl değiştiğini ortaya koymak esas alan bazı çalışmalar literatürde yer almaktadır (Ayan, Ünsar, Demir, 2014).

3. BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

21. yüzyılda yerel yönetimlerin rolünün ve öneminin arttığı bir gerçektir. Bu nedenle hizmetin en yakından tespit edildiği, toplumsal gereksinimlerin ve ihtiyaçların en optimal düzeyde sağlanabileceği yönetim birimlerinin bu görevlerini yerine getirmekte en önemli enstrümanı olan insan kaynağının nitelikleri, bilgi düzeyi ve verimliliği önem arz etmektedir. Toplumların temel ihtiyaçları olan yol, su, elektrik, ısınma gibi ihtiyaçların kısa süreliğine bile olsa aksaması yaşantımızda büyük eksiklikler oluşturmaktadır. Bu nedenle belediyelerde çalışan personelin maddi ve manevi teşviki toplum sağlığı için elzemdir. Bu çalışmanın amacı, belediyelerde çalışan personelin İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıklarını ölçmektir.

Herhangi bir kurumda, çalışanların mutsuz ve tatminsiz olması o kurumun faaliyetlerini yerine getirmede başarısızlığa götüreceği bilinmektedir. Halkın temel ihtiyaçları olan yol, su, elektrik, ısınma gibi ihtiyaçlarının yanında sosyal hizmetlerinde verildiği belediyelerde bu hizmetlerin kısa süreliğine bile olsa aksaması, hayatın akışında büyük eksiklikler oluşturmaktadır. Bu eksikliklerin yaşanmaması için belediyelerde personel üzerinde yürütülen İKY uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi oldukça önemli bir konudur. Belediye çalışanlarının İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları, uygulamaların yeterliliği konusunda bilgi verebileceği için önemli bir konudur.

3.1.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamını İstanbul Beylikdüzü Belediyesi oluşturmaktadır. İstanbul Beylikdüzü Belediyesi'nde çalışan personel, katılım sağlama isteğine bağlı olarak ayırt edilmeksizin çalışmanın kapsamı içine alınmıştır. Çalışan personelden 363 personel üzerinde araştırmaya katılmıştır. Anket sonuçlarının 357'si geçerli kabul edilmiştir. Çalışmada İKY uygulamalarından eğitim, performans, ücret ve işe alım uygulamaları ele alınmıştır.

3.1.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde belirlenmiştir;

- Bu araştırmanın değişkenler dışında ele alınmayan ve kontrol edilemeyen değişkenler de söz konusudur. Ancak, araştırmada ele alınmış değişkenlerin, araştırılmak istenilen alanı yansıttığı varsayılmıştır.

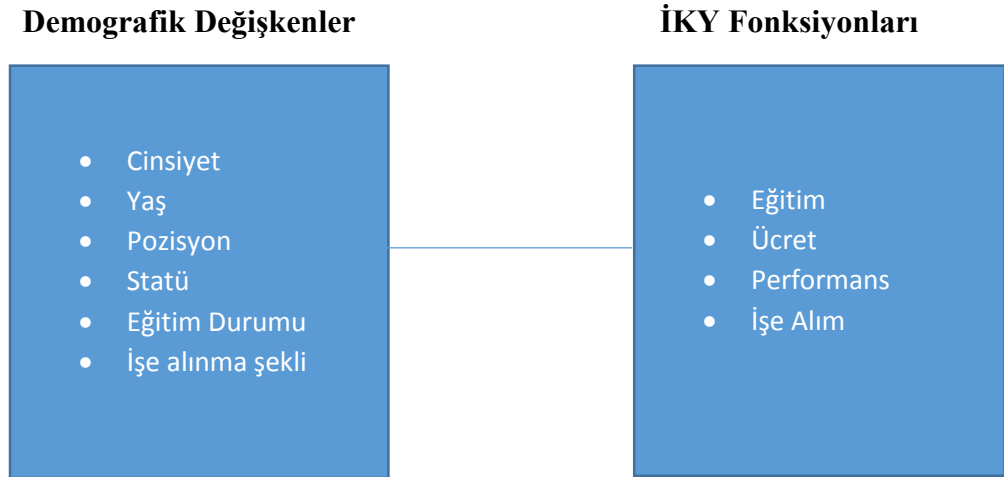
- Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

3.1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Beylikdüzü Belediyesi ve Beylikdüzü Belediyesinde çalışan 357 personel ile sınırlıdır. Araştırmanın evren ve örneklemindeki sınırlılık, araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığından kaynaklanmaktadır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütleyi (evreni) yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.2.1. ARAŞTIRMA MODELİ



3.2.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma için 4 ayrı değişken içeren 1 ölçek kullanılmıştır. Ölçek, e-anket uygulaması ile yapılmıştır. Eğitim, ücret, performans ve işe alımı ölçen değişkenler, 357 belediye

personeline elektronik ortamda uygulandıktan sonra elde edilen veriler SPSS 15 programına aktarılmıştır.

3.2.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Bu araştırmada kullanılan demografik değişkenler şu şekildedir;

- Cinsiyet
- Yaş
- Pozisyon
- Statüsü
- Eğitim Durumu
- İşe alınma şekli

İKY uygulamaları ile ilgili değişkenler ise;

- Eğitim
- Ücret
- Performans
- İşe Alım

3.2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ TEKNİKLERİ

Elektronik ortamda uygulanan anket soruları SPSS programına aktarılmıştır. SPSS programında değişkenlerin frekans tabloları alınmıştır. Sonrasında değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler t-testi ve Anova testi ile ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.3. BULGULAR ve ANALİZ

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan belediye personelinin demografik bulguları incelenmiştir. Katılımcıların, cinsiyet, yaş, işteki pozisyonu, statüsü, eğitim durumu ve işe alınış şeklini içeren demografik özellikleri frekans tabloları ile belirlenmiştir.

Tablo 2: Cinsiyet Değişkeninin Frekans Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Kadın	162	45,4	45,4	45,4
Erkek	195	54,6	54,6	100
Total	357	100	100	

Tablo 2'e göre araştırmaya katılan toplam 357 personelden %45,4'ü (162 kişi) kadın, %54,6'sı (195 kişi) erkektir.

Tablo 3: Yaş Değişkeninin Frekans Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 30'dan Az	109	30,5	30,5	30,5
30-40 Arası	142	39,8	39,8	70,3
40-50 Arası	83	23,2	23,2	93,6
50 ve üzeri	23	6,4	6,4	100
Total	357	100	100	

Tablo 3'ye göre araştırmaya katılan toplam 357 personelden %30,5' (109 kişi) 30 yaşından küçük, %39,8'i (142 kişi) 30 il 40 yaş arası, %23,2'si (83 kişi) 40 ile 50 yaş arası ve %6,4'ü ise (23 kişi) 50 yaş ve üzeridir.

Tablo 4: İşteki Pozisyon Değişkeninin Frekans Tablosu

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Çalışan	334	93,6	93,8	93,8
Yönetici	22	6,2	6,2	100
Total	356	99,7	100	
Cevapsız Sistem	1	0,3		
Total	357	100		

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan toplam 357 personelden %93,6'sı (334 kişi) çalışan konumunda, %6,2'si (22 kişi) yönetici konumundadır. Katılımcılardan bir kişi ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 5: Statü Değişkeninin Frekans Tablosu

Statü		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Daimi İşçi	31	8,7	8,7	8,7
	Memur	76	21,3	21,3	30
	Taşeron	235	65,8	65,8	95,8
	Sözleşmeli Personel	15	4,2	4,2	100
	Total	357	100	100	

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan toplam 357 personelden %8,7'si (31 kişi) belediyede daimi işçi olarak, %21,3'ü (76 kişi) memur olarak, %65,8'i (235 kişi) taşeron olarak, %4,2'si ise (15 kişi) sözleşmeli personel olarak çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 6: Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Tablosu

Eğitim Durumu		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Okur-Yazar	2	0,6	0,6	0,6
	İlköğretim	16	4,5	4,5	5,1
	Lise	140	39,2	39,4	44,5
	Lisans	175	49	49,3	93,8
	Lisans Ustu	22	6,2	6,2	100
	Total	355	99,4	100	
Cevapsız	Sistem	2	0,6		
Total		357	100		

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan toplam 357 personelden %0,6'sı (2 kişi) sadece okur yazar, %4,5'i (16 kişi) ilköğretim mezunu, %39,2'si (140 kişi) lise mezunu, %49'u (175 kişi) lisans mezunu, %6,2'si (22 kişi) lisans üstü mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların 2'si bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 7: İşe Alınış Şekli Değişkeninin Frekans Tablosu

İşe alınıp nasıl olmuştur?		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Tanıdık Aracılığıyla	164	45,9	55,2	55,2
	Kurumlar Arası Geçiş	45	12,6	15,2	70,4
	Başvuru Sonrası Mülakatla	48	13,4	16,2	86,5
	Merkezi Sınavlar	8	2,2	2,7	89,2
	Kurum içi Sınavlar	24	6,7	8,1	97,3
	Kariyer Merkezi	4	1,1	1,3	98,7
	Halk Buluşmaları	2	0,6	0,7	99,3
	İŞKUR	2	0,6	0,7	100
	Total	297	83,2	100	
Cevapsız	Sistem	60	16,8		
Total		357	100		

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan toplam 357 personelden %45,9'u (164 kişi) belediyedeki işine tanıdık aracılığıyla; %12,6'sı (45 kişi) kurumlar arası geçiş ile; %13,4'ü (48 kişi) başvuru sonrası mülakat ile; %2,2'si (8 kişi) merkezi sınavlarla; %6,7'si (24 kişi) kurum içi sınavlarla; %1,1'i (4 kişi) kariyer merkezi aracılığıyla; %0,6'sı (2 kişi) halk buluşmaları ile; %0,6'sı (2 kişi) İşKUR vasıtasıyla girdiğini belirtmiştir. Katılımcıların %16,8'i (60 kişi) bu soruya yanıt vermemiştir.

3.3.2. HİPOTEZLER

H1 Araştırmaya katılan personelin İK uygulamaları konusunda farkındalığı yüksek düzeydedir.

H2 Araştırmaya katılanların kişiisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu, işe alınma şekli) göre İKY uygulamalarına ilişkin farkındalıkları arasında farklılık bulunmaktadır.

H3 Araştırmaya katılanların kişiisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu, işe alınma şekli) göre eğitim uygulamalarına ilişkin farkındalıkları ağıısından anlamlı bir farklılık vardır.

H4 Araştırmaya katılanların kişiisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu, işe alınma şekli) göre performans yönetimi uygulamalarına ilişkin farkındalıkları ağıısından anlamlı bir farklılık vardır.

H5 Araştırmaya katılanların kişiisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu, işe alınma şekli) göre ücret uygulamalarına ilişkin farkındalıkları ağıısından anlamlı bir farklılık vardır.

3.3.3. HİPOTEZLERİN TESTİ VE BULGULAR

Güvenilirlik;

Araştırmada kullanılan anket sorularının güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alpha (α) katsayıları aşağıdadır.

Tablo 8 Güvenirlilik Testi

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,947	24

Sosyal Bilimler de 0,70 ' in üzerindeki Cronbach's Alpha değeri ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Araştırma da kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,947 bulunmuş ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

3.3.2.1. Araştırmaya Katılan Personelin İKY Uygulamalarına İlişkin Farklılıklarının İncelenmesi

Tablo 9 İKY Uygulamalarına İlişkin Farklılıklarının İncelenmesi Tablosu

	N	Ortalama	Std. sapma	Std. hata	en düşük	en yüksek
İKY geçerli	357 357	2,8260	,93131	,04929	1	5

Araştırmaya katılan personelin İKY Uygulamalarında genel olarak ortalaması 5'li likert ölçeğine göre 2,8260' dır.

3.3.2.2. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine (cinsiyet, yaş, statü, eğitim durumu, işe alınma) şekline göre İKY Uygulamalarına İlişkin Farklılıklarının İncelenmesi

Bu bölümde katılımcılara uygulanan 4 ölçek (Eğitim, ücret, performans, işe alım) ile demografik değişkenler arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Araştırma verileri için tanımlayıcı istatistikler, varyansların homojenliği ve Anova testi kullanılmıştır.

a. Cinsiyet Değişkeni ile İKY uygulamaları Arasındaki Farklılık Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 10 - Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. sapma	Std. hata	en düşük	en yüksek
Kadin	162	2,6578	,85594	,06725	1,00	5,00
Erkek	195	2,9658	,96971	,06944	1,00	5,00
Total	357	2,8260	,93131	,04929	1,00	5,00

Varyansların homojenliği testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
2,330	1	355	,128

ANOVA

	Kareler toplamı	df	ortalama kareler	F	Sig.
Gruplararası	8,394	1	8,394	9,921	,002
Grup içi toplam	300,377	355	,846		
	308,771	356			

Yukarıdaki analiz sonuçlarına baktığımızda, Beylikdüzü Belediyesinde ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,02<0,05$) Nitekim kadınların farkındalık düzeyi 2,6578 iken erkeklerin İKY uygulamaları hakkındaki farkındalık düzeyleri 2,9658 olup kadınlardan daha fazladır.

b. Yaş Değişkeni ile İKY uygulamaları Arasındaki Farkındalık Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 11-Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. sapma	Std. hata	en düşük	en yüksek
30'dan Az	109	2,7217	1,00229	,09600	1,00	5,00
30-40 Arası	142	2,7500	,92633	,07774	1,00	5,00
40-50 Arası	83	2,9835	,83682	,09185	1,17	5,00
50 ve üzeri	23	3,2212	,80364	,16757	1,93	5,00
Total	357	2,8260	,93131	,04929	1,00	5,00

Varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,601	3	353	,189

ANOVA

Gruplararası	7,656	3	2,552	2,992	,031
Grup içi	301,115	353	,853		
toplam	308,771	356			

Yukarıdaki analiz sonuçlarına baktığımızda, Beylikdüzü Belediyesinde ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,031>0,05$) Nitekim 50 yaş ve üzeri yaş aralığında olanların farkındalık düzeyi 3,221'dir. Buna karşın farkındalık düzeyi en düşük olan grup 30 yaş ve altı yaş grubundakilerdir.

c. Pozisyon Değişkeni ile İKY uygulamaları Arasındaki Farkındalık Arasındaki Farklılığın İncelenmesi**Tablo 12- Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Ortalama	Std. sapma	Std. hata	en düşük	en yüksek
Çalışan	334	2,7946	,91539	,05009	1,00	5,00
Yönetici	22	3,2788	1,08269	,23083	1,26	5,00
Total	356	2,8245	,93219	,04941	1,00	5,00

Varyansların homojenliği testi

Levene istatistiği	df1	df2	Sig.
1,112	1	354	,292

ANOVA

	Kareler toplamı	df	ortalama kareler	F	Sig.
Gruplararası	4,839	1	4,839	5,642	,018
Grup içi toplam	303,650	354	,858		
	308,489	355			

Yukarıdaki analiz sonuçlarına baktığımızda, Beylikdüzü Belediyesinde ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,018<0,05$) Nitekim yöneticilerin farkındalık düzeyi 3,2788 iken çalışanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalık düzeyleri 2,7946 olup yöneticilerden düşüktür.

d. Statü Değişkeni ile İKY uygulamaları Arasındaki Farkındalık Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo13- Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. sapma	Std. hata	en düşük	en yüksek
Daimi İsci	31	2,8573	,83960	,15080	1,26	5,00
Memur	76	2,9066	,89019	,10211	1,17	5,00
Taseron	235	2,7943	,95961	,06260	1,00	5,00
Sozlesmeli Personel	15	2,8493	,92367	,23849	1,58	4,17
Total	357	2,8260	,93131	,04929	1,00	5,00

Varyansların homojenliği testi

Levene istatistiği	df1	df2	Sig.
,664	3	353	,575

ANOVA

	Kareler toplamı	df	ortalama kareler	F	Sig.
Gruplararası	,769	3	,256	,294	,830
Grup içi toplam	308,003	353	,873		
	308,771	356			

Yukarıdaki analiz sonuçlarına baktığımızda, Beylikdüzü Belediyesinde ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları statü değişkenine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,830>0,05$) Statülerin farklı olması İKY uygulamalarının farkındalıkları bakımından anlamlı değildir.

e. Eğitim Değişkeni ile İKY uygulamaları Arasındaki Farklılık Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 14-Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. sapma	Std. hata	en düşük	en yüksek
Okur-Yazar	2	2,9583	,43605	,30833	2,65	3,27
İlköğretim	16	3,3531	,91489	,22872	1,94	5,00
Lise	140	2,9341	,91577	,07740	1,00	5,00
Lisans	175	2,7296	,92623	,07002	1,11	5,00
Lisans Ustu	22	2,4658	,92428	,19706	1,00	4,77
Total	355	2,8233	,93145	,04944	1,00	5,00

Varyansların homojenliği testi

Levene istatistiği	df1	df2	Sig.
,341	4	350	,850

ANOVA

	Kareler toplamı	df	ortalama kareler	F	Sig.
--	-----------------	----	------------------	---	------

Gruplararası	10,597	4	2,649	3,127	,015
Grup içi	296,531	350	,847		
toplam	307,127	354			

Yukarıdaki analiz sonuçlarına baktığımızda, Beylikdüzü Belediyesinde ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,015<0,05$) Nitekim ilköğretim mezunu olanların farkındalık düzeyi 3,3531' dir. Bu durum ilköğretim mezunlarının İKY uygulamalarını daha fazla algıladıklarını gösterir. Buna karşın İKY uygulamaları hakkındaki farkındalık düzeyleri en düşük olan grup lisansüstü mezunlarıdır.(2,4658)

3.3.2.3. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine (cinsiyet, yaş, statü, eğitim durumu) Şekline Göre Eğitim Uygulamalarına İlişkin Farklılıklarının İncelenmesi

Tablo 15 Cinsiyet Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu Arasındaki Farklılık

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Eğitim Ortalama Kadın	162	3,0191	1,10994	0,0872
Erkek	194	3,2477	1,172	0,08414

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	0,705	0,402	-1,877	354	0,061	-0,2285	0,12178	-0,46804	0,01095
Eşit Varyanslar			-1,886	348,414	0,06	-0,2285	0,12118	-0,46688	0,0098

Tablo 15'deki T-testinde, $p=0,061$ ($0,061>0,050$) olduğuna göre, katılımcıların kadın veya erkek olmalarına göre eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurum kültürü kapsamında eğitimlerden kadın ve erkeklerin eşit ölçüde

yararlanması anlayışı bulunmaktadır. Herhangi bir uygulamada cinsiyet farkı gözlemlenmediği için eğitim uygulamasının algılanışının cinsiyete göre farklılaşmaması doğaldır.

Tablo 16: Yaş Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
1,95	3	352	0,121

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	9,561	3	3,187	2,447	0,064
Gruplar İçinde	458,498	352	1,303		
Toplam	468,058	355			

Tablo 16'deki Anova testinde, $p=0,064$ ($0,064 > 0,050$) olduğuna göre, yaş değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 17: Pozisyon Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Eğitim Ortalama	Çalışan	333	3,1122	1,14804	0,06291
	Yönetici	22	3,6091	1,09801	0,2341

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	0,031	0,86	-1,971	353	0,049	-0,4969	0,25208	-0,9927	-0,0012
Eşit Varyanslar			-2,05	24,135	0,051	-0,4969	0,2424	-0,9971	0,00322

Tablo 17’da, $p=0,049$ ($0,049 < 0,050$) olduğuna göre, pozisyon değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 18: Statü Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu

Tamamlayıcı İstatistik								
EĞİTİM ORTALAMA								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Daimi İşçi	31	3,2129	1,07571	0,1932	2,8183	3,6075	1,2	5
Memur	76	3,1507	1,14611	0,13147	2,8888	3,4126	1	5
Taşeron	235	3,1374	1,16128	0,07575	2,9882	3,2867	1	5
S. Personel	14	3,0571	1,20876	0,32305	2,3592	3,7551	1,2	4,8
Total	356	3,1437	1,14825	0,06086	3,024	3,2634	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
0,35	3	352	0,789

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	0,266	3	0,089	0,067	0,978
Gruplar İçinde	467,792	352	1,329		
Toplam	468,058	355			

Tablo 18'deki Anova testinde, $p=0,978$ ($0,978>0,050$) olduğuna göre, statü değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur

Tablo 19: Öğrenim Düzeyi Değişkeni İle Eğitim Fonksiyonu

Tamamlayıcı İstatistik								
EĞİTİM ORTALAMA								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okur-Yazar	2	2,6	1,69706	1,2	-12,6474	17,8474	1,4	3,8
İlköğretim	16	3,725	0,9434	0,23585	3,2223	4,2277	1,6	5
Lise	139	3,2644	1,11578	0,09464	3,0773	3,4515	1	5
Lisans	175	3,0446	1,15802	0,08754	2,8718	3,2173	1	5
Lisans Ustu	22	2,7909	1,26262	0,26919	2,2311	3,3507	1	5
Total	354	3,1434	1,1506	0,06115	3,0231	3,2636	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
0,724	4	349	0,576

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	12,48	4	3,12	2,394	0,05
Gruplar İçinde	454,852	349	1,303		
Toplam	467,332	353			

Tablo 19'deki Anova testinde, $p=0,05$ ($0,050=0,050$) olduğuna göre, eğitim düzeyi değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.3.2.3. Performans Uygulamalarının Değişkenlere Göre İncelenmesi

Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni İle Performans Fonksiyonu Arasındaki Farklılık

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Kadın	162	2,3349	1,03441	0,08127
Erkek	195	2,6218	1,19124	0,08531

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	4,531	0,034	-2,404	355	0,017	-0,2869	0,11936	-0,5217	0,0522
Eşit Varyanslar			-2,435	354,291	0,015	-0,2869	0,11782	-0,5186	0,0552

Tablo 20'deki T-testinde, $p=0,017$ ($0,017 < 0,050$) olduğuna göre, cinsiyet değişkeni ile performans uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. T-testinin ortalama değerlerine bakıldığında görüldüğü gibi bu farklılık erkek katılımcılarda (2,6218) daha yüksek çıkmıştır. Erkek katılımcıların, belediye'deki performans uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni kurumda erkek çalışan sayısı kadın çalışan sayısından fazla olmasıdır.

Tablo 21: Yaş Değişkeni İle Performans Fonksiyonu

Tamamlayıcı İstatistik								
PERFORMANS ORTALAMA								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
30'dan Az	109	2,461	1,12483	0,10774	2,2475	2,6746	1	5
30-40 Arası	142	2,3574	1,16897	0,0981	2,1635	2,5513	1	5
40-50 Arası	83	2,6717	1,05412	0,1157	2,4415	2,9019	1	5
50 ve üzeri	23	2,8152	1,10066	0,2295	2,3393	3,2912	1	5
Total	357	2,4916	1,13034	0,05982	2,3739	2,6092	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
0,722	3	353	0,539

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	7,76	3	2,587	2,042	0,108
Gruplar İçinde	447,09	353	1,267		
Toplam	454,85	356			

Tablo 21'deki Anova testinde, $p=0,108$ ($0,108>0,050$) olduğuna göre, yaş değişkeni ile performans uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Araştırmada yaş faktörü performansı etkilememiştir.

Tablo 22: Pozisyon Değişkeni İle Performans Fonksiyonu Arasındaki Farklılık

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Performans Ortalama	Çalışan	334	2,4671	1,11822	0,06119
	Yönetici	22	2,8409	1,29685	0,27649

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	1,258	0,263	-1,504	354	0,134	-0,3738	0,24864	-0,8628	0,11515
Eşit Varyanslar			-1,32	23,104	0,2	-0,3738	0,28318	-0,9595	0,21181

Tablo 22'deki T- testinde, $p=0,134$ ($0,134 > 0,050$) olduğuna göre, pozisyon değişkeni ile performans uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurumda yapılan araştırma da çalışanların yönetici veya çalışan pozisyonda olması performansı etkilememektedir.

Tablo 23: Statü Değişkeni İle Performans Fonksiyonu

Tamamlayıcı İstatistik								
PERFORMANS ORTALAMA								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Daimi İşçi	31	2,371	1,06041	0,19045	1,982	2,7599	1	5
Memur	76	2,4901	1,1579	0,13282	2,2255	2,7547	1	5
Taseron	235	2,5	1,13769	0,07421	2,3538	2,6462	1	5
S. Personel	15	2,6167	1,10141	0,28438	2,0067	3,2266	1	4
Total	357	2,4916	1,13034	0,05982	2,3739	2,6092	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
0,153	3	353	0,928

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	0,702	3	0,234	0,182	0,909
Gruplar İçinde	454,147	353	1,287		
Toplam	454,85	356			

Tablo 23'deki Anova testinde, $p=0,909$ ($0,909>0,050$) olduğuna göre, statü değişkeni ile performans uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurumda yapılan araştırma da çalışanların Daimi işçi, memur, taşeron, sözleşmeli personel olması performansı etkilememektedir.

Tablo 24: Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Performans Fonksiyonu

Tamamlayıcı İstatistik								
PERFORMANS ORTALAMA								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okur-Yazar	2	2,875	0,17678	0,125	1,2867	4,4633	2,75	3
İlköğretim	16	3,1719	1,08673	0,27168	2,5928	3,751	1	5
Lise	140	2,6161	1,13457	0,09589	2,4265	2,8057	1	5
Lisans	175	2,3829	1,11604	0,08436	2,2163	2,5494	1	5
Lisans Ustu	22	2	1,03222	0,22007	1,5423	2,4577	1	5
Total	355	2,4894	1,13125	0,06004	2,3714	2,6075	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
1,885	4	350	0,113

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	17,252	4	4,313	3,464	0,009
Gruplar İçinde	435,771	350	1,245		
Toplam	453,023	354			

Tablo 24'deki Anova testinde, $p=0,009$ ($0,009 < 0,050$) olduğuna göre, eğitim düzeyi değişkeni ile performans uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anova testinin Tamamlayıcı İstatistikler tablosunda da görüldüğü gibi bu fark ilköğretim mezunu olanlarda daha yüksek (3,1719) çıkmıştır. İlköğretim mezunu olan katılımcıların, belediyedeki performans uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 25: Pozisyon Değişkeni İle İşe Alım Fonksiyonu

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
PerformansOrtalama	Çalışan	334	3,0097	0,86028	0,04707
	Yönetici	22	3,2765	1,07718	0,22965

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	0,973	0,325	-1,386	354	0,167	-0,2668	0,19252	-0,6454	0,11184
Eşit Varyanslar			-1,138	22,799	0,267	-0,2668	0,23443	-0,752	0,21841

Tablo 25'deki t-testinde, $p=0,167$ ($0,167 > 0,050$) olduğuna göre, pozisyon değişkeni ile işe alım uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.3.2.2. Ücret Uygulamalarının Değişkenlere Göre İncelenmesi

Tablo 26: Cinsiyet Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu Arasındaki Farklılık

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Ücret Ortalama	Kadın	162	2,6193	0,91917	0,07222
	Erkek	195	3,0263	1,01062	0,07237

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	2,049	0,153	-3,946	355	0,00	-0,407	0,10314	-0,6098	-0,2041
Eşit Varyanslar			-3,981	352,071	0,00	-0,407	0,10224	-0,6081	-0,2059

Tablo 26'deki T-testinde, $p=0,000$ ($0,000 < 0,050$) olduğuna göre, cinsiyet değişkeni ile ücret uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. T-testinin ortalama değerlerine bakıldığında görüldüğü gibi bu farklılık erkek katılımcılarda (3,0263) daha yüksek çıkmıştır. Erkek katılımcıların, belediye'deki ücret uygulamalarını daha yüksek oranda dikkate aldığı veya önem verdiği ortaya çıkmıştır. Türk toplumunda genellikle aileye bakmakla yükümlü olarak görülen erkek, ücret düzeyi, ücretin ödenme şekli, yan haklar gibi konulara daha çok önem verebilmektedir. Sonucun bu yönde çıkması belirtilen hususlara dayandırılmıştır.

Tablo 27: Yaş Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu

Tamamlayıcı İstatistik								
ÜCRET ORTALAMA								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
30'dan Az	109	2,7569	1,04884	0,10046	2,5578	2,956	1	5
30-40 Arası	142	2,7601	0,99529	0,08352	2,595	2,9252	1	5
40-50 Arası	83	2,9173	0,91075	0,09997	2,7184	3,1161	1,17	5
50 ve üzeri	23	3,4739	0,70481	0,14696	3,1691	3,7787	2,33	5
Total	357	2,8416	0,98987	0,05239	2,7386	2,9447	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
2,328	3	353	0,074

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	11,397	3	3,799	3,974	0,008
Gruplar İçinde	337,429	353	0,956		
Toplam	348,825	356			

Tablo 27’deki Anova testinde, $p=0,008$ ($0,008<0,050$) olduğuna göre, yaş değişkeni ile ücret uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anova testinin tamamlayıcı istatistik tablosunda da görüldüğü gibi bu farklılık 50 yaş ve üzeri katılımcılarda (3,4739) daha yüksek çıkmıştır. 50 yaş ve üzeri katılımcıların, belediyeledi ücret uygulamalarını daha yüksek oranda dikkate aldığı ortaya çıkmıştır. Literatürde “bebek patlaması kuşağı” olarak belirtilen 50 yaş üstü kuşağın çalışma hayatında dış motivasyon faktörlerinden daha çok motive olduklarına yönelik çalışmalar bulunmaktadır.¹³ Sonucun bu yönde çıkması literatürdeki bulgulara uygundur.

Tablo 28: Pozisyon Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu

Pozisyon		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Ücret Ortalama	Çalışan	334	2,8033	0,9725	0,05321
	Yönetici	22	3,3864	1,11672	0,23808

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	0,169	0,681	-2,699	354	0,007	-0,5831	0,21607	-1,008	-
Eşit Varyanslar			-2,39	23,147	0,025	-0,5831	0,24396	-	-
								1,0876	0,0786

Tablo 28’deki t-testinde, $p=0,007$ ($0,007<0,050$) olduğuna göre, pozisyon değişkeni ile ücret uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir fark vardır. T-testi tablosunda da görüldüğü gibi bu farklılık yönetici pozisyonundaki katılımcılarda (3,3864) daha yüksek çıkmıştır. Yönetici pozisyonundaki katılımcıların, belediyeledi ücret uygulamalarını daha yüksek oranda önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum, yönetici

¹³ Nüket Saracel, Doç. Dr. Özlem Taşseven**, Ece Kaynak, Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, SocialSciencesResearchJournal, Volume 5, Issue 1, 50-79 (March 2016), ISSN: 2147-5237, s. 52

pozisyonundaki kişilerin çalışan personele oranla ücretleri hakkında daha tatminkâr olamayacağı ile açıklanabilir.

Tablo 29: Statü Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
1,077	3	353	0,359

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	7,123	3	2,374	2,453	0,063
Gruplar İçinde	341,703	353	0,968		
Toplam	348,825	356			

Tablo 29'daki Anova testinde, $p=0,063$ ($0,063>0,050$) olduğuna göre, statü değişkeni ile ücret uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Farklı kanunlara tabi çalışmakta olan memur, işçi, sözleşmeli personel, taşeron personel çalıştırılan kurumda farklı sosyal hakların olduğu bilinmektedir. Statü değişkeni ile ücret uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık olmamasının nedeni, çalışanların statüleri ile ilgili sosyal haklarını benimsediklerinin göstergesidir.

Tablo 30: Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Ücret Fonksiyonu

Tamamlayıcı İstatistik								
ÜCRET ORTALAMA								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okur-Yazar	2	3,4	0,56569	0,4	-1,6825	8,4825	3	3,8
İlk Öğretim	16	3,1625	1,03257	0,25814	2,6123	3,7127	1,83	5
Lise	140	2,92	1,0059	0,08501	2,7519	3,0881	1	5
Lisans	175	2,7615	0,97135	0,07343	2,6166	2,9064	1	5
Lisans Ustu	22	2,6061	0,94777	0,20207	2,1858	3,0263	1	4,5
Total	355	2,8361	0,98786	0,05243	2,7329	2,9392	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
0,434	4	350	0,784

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	5,464	4	1,366	1,406	0,231
Gruplar İçinde	339,995	350	0,971		
Toplam	345,458	354			

Tablo 30'deki Anova testinde, $p=0,231$ ($0,231>0,050$) olduğuna göre, eğitim düzeyi değişkeni ile ücret uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurumda yapılan sendika sözleşmeleri ve iş sözleşmelerinde statüler göz önünde bulundurularak ücret politikası belirlenmektedir. Bu nedenle eğitimin ücret politikasını belirleme de önemli bir faktörü bulunmamaktadır. Ücret belirlemede en önemli husus statüdür. Araştırma yapılan kurumda memur, işçi, sözleşmeli personel ve taşeron personel statülerinde çalışmakta olan iş görenlerin tabi oldukları kanun gereği ücretleri birbirinden farklıdır. O nedenle eğitim durumu ile ücret uygulamaları arasında bir farklılık görülmemiştir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Türkiye'de İKY uygulamaları özellikle 2005 yılından sonra hız kazanmıştır. Bu araştırma, belediyelerde çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öncelikle İK ve İKY uygulamalarına teorik olarak yer verilmiştir. Teorik araştırmadan sonra araştırma amacını gerçekleştirmek üzere Beylikdüzü Belediyesi'nde uygulama yapılmıştır. Araştırmaya katılan 357 personele, İKY'nin, eğitim, ücret, performans ve işe alım uygulamalarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla 4 ayrı anket uygulanmıştır.

Çalışmanın hipotezlerine ait bulgular incelenmiştir. Buna göre;

H1 Araştırmaya katılan personelin İK uygulamaları konusunda farkındalığı yüksek düzeydedir.

Araştırmaya katılan personelin İKY Uygulamalarında genel olarak ortalaması 5’li likert ölçeğine göre 2,8260’ dır. Bu değer in istatistiksel olarak orta değer olan 3’ten anlamlı şekilde düşük olup olmadığının tespiti için One Sample t testi yapılmıştır ve sonucu aşağıdadır.

One-Sample Test				
Test Değeri = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	ortalama farklılığı
İKY	-3,530	356	,000	-,17401

Yukarıdaki tabloya göre sig. değeri 0,05’ten küçük olduğu için 2,8260 değeri 3’ten anlamlı derecede küçüktür. Buna göre tüm katılımcıların Kurum’un İKY uygulamalarından farkında olma düzeylerini nispeten düşük kabul edebiliriz.

Bu durumda H1 hipotezi doğrulanamamıştır.

Bu sonucun nedeni, 2 değişik şekilde açıklanabilir. Bunların ilki, Türkiye’de belediyelerde İKY uygulamalarının son yıllarda gelişmekte olduğu ve henüz istenilen seviyelere ulaşamamış olmasıdır. Bu nedenle İKY ile ilgili gerçekleştirilen uygulamaların çalışanlar üzerinde algılanması yeterli seviyede algılanamamaktadır. İkinci olarak ise, çalışanların İKY uygulamalarını algılayışlarının orta seviyenin altında olması, çalışanların beklentilerinin yüksek olmasıyla açıklanabilir. Eğitim, ücret, performans ve işe alım gibi uygulamalarda yüksek beklenti içinde olan çalışanların İK uygulamalarını yetersiz bulması söz konusu olabilir.

H2 Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu) göre İKY uygulamalarına ilişkin farkındalıkları arasında farklılık bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların araştırmaya dahil edilen kişisel özelliklerine göre İKY uygulamaları açısından farklılıklarının tespitinde ANOVA analizi kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına baktığımızda, Beylikdüzü Belediyesinde ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,02<0,05$) Nitekim kadınların farkındalık düzeyi 2,6578 iken erkeklerin İKY uygulamaları hakkındaki farkındalık düzeyleri 2,9658 olup kadınlardan daha fazladır

Beylikdüzü Belediyesinde ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,031>0,05$) Nitekim 50 yaş ve üzeri yaş aralığında olanların farkındalık düzeyi 3,221' dir.

Ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,018<0,05$) Nitekim yöneticilerin farkındalık düzeyi 3,2788 iken çalışanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalık düzeyleri 2,7946 olup yöneticilerden düşüktür.

Yine ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları statü değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,830>0,05$) Statülerin farklı olması İKY uygulamalarının farkındalıkları bakımından anlamlı değildir.

Ankete katılanların İKY uygulamaları hakkındaki farkındalıkları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,015<0,05$) Nitekim ilköğretim mezunu olanların farkındalık düzeyi 3,3531' dir. Bu durum ilköğretim mezunlarının İKY uygulamalarını daha fazla algıladıklarını gösterir.

H3 Araştırmaya katılan personelin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu) ile eğitim uygulamalarına ilişkin farkındalıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların kadın veya erkek olmalarına göre eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurum kültürü kapsamında eğitimlerden kadın ve

erkeklerin eşit ölçüde yararlanması anlayışı bulunmaktadır. Herhangi bir uygulamada cinsiyet farkı gözlemlenmediği için eğitim uygulamasının algılanışının cinsiyete göre farklılaşmaması doğaldır.

Katılımcıların yaş değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurum çalışanları, frekans tablolarında da görüleceği üzere 30'dan az ve 30-40 yaş arasında yoğunlaşmışlardır. Eğitimler eğitim ihtiyaç analizi çerçevesinde performans, kariyer geliştirme, bilgi güncelleme amaçları doğrultusunda gerçekleştirildiğinden cinsiyet değişkeninde olduğu gibi yaş değişkeninde de eğitimin farklı algılanması beklenmemiştir.

Analiz sonuçlarına göre pozisyon değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılık, t-testinde de görüldüğü üzere yöneticilerde (3,6091) daha yüksek orandadır. Katılımcılardan yönetici pozisyonunda olanların, belediyeedeki eğitim uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır. Yönetici pozisyonunda çalışanların eğitimden beklentileri daha çok eğitimin Kurum performansına olumlu şekilde yansımaları olabileceken, daha alt pozisyonlardakilerin eğitim ile kısa sürede kendi kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek daha üst pozisyonlara terfi veya ücret artışı sağlamaya yönelik amaçlar doğrultusunda algılamaları beklenebilir. Bu nedenle yöneticilerin Kurumun eğitim uygulamalarının amaçlarından daha yüksek düzeyde farkında olduklarını söylemek mümkündür.

Yine bu analize göre statü değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kurumda farklı statüde çalışanlar olmasına karşın, eğitim uygulamaları statüye göre değil, Kurumun ve bireylerin ihtiyaç ve beklentilerine göre düzenlenmektedir. Bu çerçevede anlamlı farklılık olmaması kabul edilebilir bir sonuçtur.

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni ile eğitim uygulamalarının algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anava testinin tanımlayıcı istatistikler tablosunda da görüldüğü gibi ilköğretim mezunlarında daha yüksek (3,725) çıkmıştır. Katılımcılardan eğitim düzeyi ilköğretim olanların, belediyeedeki eğitim uygulamalarını daha yüksek

oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır. İlkokul mezunu çalışanların eğitim uygulamalarını diğer çalışanlara göre fazla algılayışlarının nedeni, verilen hizmet içi eğitime ayak uydurmakta güçlük çekmeleriyle açıklanabilir.

Bu nedenle H3 hipotezi, kısmen doğrulanmıştır.

H4 Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu, işe alınma şekli) göre performans yönetimi uygulamalarına ilişkin farkındalıkları açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine göre performans uygulamalarına ilişkin farkındalıkları açısından sadece “cinsiyet” ve “eğitim” değişkeni açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından ele alındığında erkeklerin kadınlara oranla performans uygulamalarından anlamlı ölçüde daha fazla farkında olduklarını göstermektedir.

Eğitim durumu değişkeni açısından ele alındığında katılımcılardan lisansüstü mezunların ilköğretim mezunlarına kıyasla performans uygulamalarından anlamlı ölçüde daha fazla farkında oldukları görülmektedir.

Bu nedenle H4 hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

H5 Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, pozisyon, statü, eğitim durumu, işe alınma şekli) göre ücret uygulamalarına ilişkin farkındalıkları açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerinden cinsiyet, yaş, statü ve eğitim durumlarına göre ücret uygulamalarına yönelik farkındalıkları açısından bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Cinsiyet bakımından erkekler kadınlara göre da yüksek oranda ücret uygulamalarına duyarlıdır. Yaş bakımından 50 yaş ve üzeri ile 30 yaş altındaki katılımcıların ücret uygulamalarına olan farkındalıkları bakımından anlamlı farklılıklar vardır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi İKY işlevlerinin en başında gelmektedir. Eğitimli, çalışanların kendilerine verilen işleri daha sağlıklı, dinamik ve etkili yapabilmeleri için onları bilgilendirme, tutum ve davranışlarını şekillendirme ile yeni beceri ve alışkanlıklar kazandırma faaliyetleri eğitim faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları sayesinde yönetimler, konularında daha iyi eğitilmiş ve daha uyumlu bir işgücüne sahip olurlar. Bu da amaçlarına ulaşmalarında kolaylık sağlamış olur. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanlar açısından ise yeteneklerini geliştirme ve kullanabilme fırsatı sunar. Değişen iç ve dış koşullara uyum sağlamak ancak eğitim ve geliştirme işlevinin gerektiği şekilde yerine getirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Örgütlerin eğitime yapacakları yatırım, özellikle geleceğe doğru yatırım yapmak ve hedefe ulaşmak bakımından çok önemli bir konudur. Bu nedenle tüm kurumlarda olduğu gibi belediyelerin de İKY uygulamalarında eğitime önem vermesi gerekmektedir.

- Katılımcılardan yönetici pozisyonunda olanların, belediye'deki eğitim uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Katılımcılardan yönetici konumunda olanların kurumdaki eğitim uygulamalarını algılayışlarının yüksek olması normal bir durum olarak algılanabilir. Bu durum eğitim uygulamalarına karar veren kişilerin yönetici pozisyonunda olan kişiler olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

- Katılımcılardan eğitim düzeyi ilköğretim olanların, belediye'deki eğitim uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Eğitim uygulamalarını yüksek oranda algılayan bir diğer grup ise ilköğretim mezunu olan kişiler olmuştur. Bu durum ise, ilköğretim mezunu olan çalışanların, eğitim hayatına alışkın olmamasından ve verilen eğitimlerin kendilerini zorlayıcı bir nitelik taşımasından kaynaklandığı düşünülebilir.

- Katılımcıların, cinsiyet, yaş, statü ve işe alım değişkenleri ile belediye'deki eğitim uygulamalarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Demografik özellikler ile ücret uygulamaları algılayışı arasındaki farklılık şu şekildedir;

- Katılımcıların, ücret uygulamaları anketine verdiği cevapların ortalaması, 2,84 bulunmuştur. Bu oran katılımcıların, ücret uygulamalarının yeterliliğine katılmamakla kararsız kalmak arasında bir cevap verdiklerini göstermektedir.

Eşit ve yeterli ücret, bir kurum'daki motivasyonun en önemli belirleyicilerinden biridir. Bu açıdan her kurumun ücret politikası uygulamalarına özen göstermesi gerekmektedir. Beylikdüzü Belediyesi'nde bu sonucun çıkması, sözleşmeli personel, işçi ve memurun aynı bünye içinde çalışması ve kıdem farklarının olması düşünülebilir. İKY'de ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmasının ve eşit işe eşit ücret verilmesinin oldukça önemli bir yeri vardır. Çalışanın örgüt içinde adil bir sistemin olmadığını düşünmesi performansı etkiler, motivasyonunun düşmesine sebep olur.

- Erkek katılımcıların, belediye'deki ücret uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.
- 50 yaş ve üzeri katılımcıların, belediye'deki ücret uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Erkek katılımcıların ve 50 yaş üzeri katılımcıların, kurum'daki ücret uygulamalarını algılayışları yüksek bulunmuştur. Bu durum erkek çalışanların ve 50 yaş üzeri çalışanların ücret politikası konusunda kadınlara ve 50 yaş altı çalışanlara oranla daha tatminkar olduklarını göstermektedir.

- Yönetici pozisyonundaki katılımcıların, belediye'deki ücret uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Yönetici konumunda olan katılımcıların ücret uygulamalarını algılamaları da yüksek bulunmuştur. Bu durum, yönetici konumundaki katılımcıların, ücret konusunda yapılan uygulamaları tatminkar bulduğunu göstermektedir.

- Katılımcıların, statü, eğitim ve işe alım değişkenleri ile ücret uygulamalarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demografik özellikler ile performans uygulamaları algılayışı arasındaki farklılık şu şekildedir;

- Katılımcıların, performans uygulamaları anketine verdiği cevapların ortalaması 2,49'dur. Yani katılımcılar, belediye'deki performans yönetimi uygulamalarının yeterliliği konusunda "katılmıyorum" cevabı vermişlerdir.

Performans değerlendirme uygulamalarının odak noktası insandır. Çünkü bir örgütü insan yani işgören öğeleri meydana getirmektedir. Örgütün kaliteli bir etkinlik sağlayabilmesi, örgütteki işgörenlerin performansıyla ilişkili bir durumdur. Performans değerlendirmesinin sürekliliği ve bilimselliği örgüt açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme sistemleri İKY'nin diğer uygulamaları için de oldukça önemli bir araçtır. Performans değerlendirmesi uygulaması ile çalışanların seçimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret yönetimi, işten çıkarma, terfi, kariyer gelişim planları kararlarına kadar birçok İKY uygulamasına veri sağlar.

- Erkek katılımcıların, belediye'deki performans uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Erkek katılımcıların kurumdaki performans uygulamalarını algılayışları yüksek bulunmuştur. Bu durum, erkek katılımcıların, kurumun performans uygulamalarını diğer gruplara göre daha tatminkar bulduğunu göstermektedir.

- İlköğretim mezunu olan katılımcıların, belediye'deki performans uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Aynı şekilde eğitim düzeyi ilköğretim mezunu olan katılımcıların da kurumdaki performans uygulamalarını yüksek düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. İlköğretim

mezunu olan katılımcılar da kurumun performans değerlendirme uygulamalarını diğer gruplara göre daha tatminkar bulmaktadır.

- Katılımcıların, yaş, pozisyon, statü ve işe alım değişkenleri ile performans uygulamalarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demografik özellikler ile işe alım uygulamaları algılayışı arasındaki farklılık şu şekildedir;

- Katılımcıların, işe alım uygulamaları anketine verdiği cevapların ortalaması, 3,02'dir. Bunun anlamı, katılımcılar, belediye'deki işe alım uygulamaları konusunda "kararsız" olduklarını ifade etmişlerdir.

İKY'de personel planlaması ve personel tedarik hizmetlerinin örgütün amaçlarına dönük olması önemli bir noktadır. İnsan kaynakları planlamasında iş yükünün gerektirdiği personelin sayı ve nitelik yönünden belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunun için iş analizleri yapılmakta, iş gerekleri ve iş tanımları geliştirilmekte personel de buna uygun olarak tedarik edilmektedir. Hizmete girişte liyakat, bilgi, beceri önemli bir yere sahiptir. Zamanla değişen şartlara kolayca ayak uydurabilmektedir.

Bir örgütte, doğru konuma, uygun niteliklerdeki elemanların alımı, örgütün hizmet kalitesine olumlu katkıda bulunacağı gibi, kalıcılığına da önemli etki edecektir. Bu nedenle, örgütte işe alımlar İKY'nin çok büyük hassasiyet göstermesi gerekmektedir.

- Sözleşmeli personel olan katılımcıların, belediye'deki performans uygulamalarını daha yüksek oranda algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Katılımcılardan sözleşmeli personel olanların, kurumun işe alım uygulamalarını algılamaları yüksek bulunmuştur. Buna göre sadece sözleşmeli personel olarak çalışan katılımcıların, kurumdaki işe alım uygulamalarını tatminkar bulduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın hipotezleri incelendiğinde ise;

- Katılımcıların, cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim ve işe alım değişkenleri ile işe alım şeklini algulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Son yıllarda belediyelerde İKY uygulamalarının geliştirilmesiyle belediyeler nitelik açısından olumlu yönde gelişim göstermeye başlamıştır. Ancak İKY uygulamalarının yeni yeni yerleşiyor olması ve hala geleneksel yöntemlere başvurma gereksinimi gibi nedenlerle İKY kültürünün tam olarak yerleşmediği bir gerçektir. İstanbul Beylikdüzü Belediyesi'nde yapılan bu çalışma da bunun göstergelerinden biridir.

Belediyelerin İKY birimlerinin eğitim, ücret, performans değerlendirme, işe alım başta olmak üzere İKY uygulamalarını daha profesyonel ve bilimsel veriler ışığında harekete geçirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Akgemci, Tahir:	“Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007
Altinel, V. Burcu:	“Büyükşehir Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013
Altıntaş, H:	“Yerel Yönetimlerin Modernizasyon Süreci ve Yeni Kamu Yönetimi” Anlayışı, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, TODAİE, Cilt 12, Sayı:1, Ankara, 2003
Aşgın, S.:	“Stratejik Yönetim”, TC. İçişleri Bakanlığı, Yayın No: 649, Ankara, 2008
Ayan, Altan, Ünsar, Demir, Ferhan Demir:	“İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 2014
Aytaç, S.:	“Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997
:Barutçugil, İ.;	. “Performans Yönetimi” Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002
Başaran, İbrahim Ethem:	“Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü”, Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2008
Bayraktaroğlu, S.:	“İnsan Kaynakları Yönetimi”. 4. Baskı. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2011
Baysal, Ayşe Can:	“Çalışma Yaşamında İnsan” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:225, İstanbul, 1993
Bilgiç, V.:	“Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003
Bilgin, Kamil Ufuk:	“Kamu Performans Yönetimi” Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi. TODAİE Yayınları, Ankara, 2004
Bingöl, D.:	“İnsan Kaynakları Yönetimi” (5. Baskı), Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003
Bozkurt, Veysel:	“Endüstriyel-Post & Endüstriyel Dönüşüm” Aktüel Yayınları, Bursa, 2005
Byars Lloyd L., Rue, W.:	“HumanResourceManagemant”, Third Edition, Boston, 1991
Caldwell, Hardy:	“Mükemmel Adayı Seçme” Çev: E. Sabri Yarmalı, Ed: Nagehan Bilge Topaloğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003

Can, Halil, Akgün, Ahmet, Kavuncubaşı, Sahin:	“Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001
Canman, Dogan:	“İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınları, Ankara, 2000
Cascio, W.F.,&Aguinis, H.:	“AppliedPsychology in Human Resource Management” (6th Edition), 2005
Çiftçi, Birgül	“Örgütsel Etik”, Örgüt Sosyolojisi, Ed. Mehmet Zencirkıran, Dora Yayınları, Bursa, 2012
Çetin, S.:	“Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Adana, 2007
Daft, Richard L.	“Manegement”, Fifth Edition, TheDrydenPress, 1997
Dalay İsmail:	“Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler”, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 2001
David, Fred. R.:	“Strategic Management”, PearsonPrenticeHall, ABD, 2005
Demir, İlker	“İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi”. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013
Demirdizen, Ö.	“Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı Ve Kamuda Gelişimi”, <i>Akademik Bakış Dergisi</i> , Sayı: 31 (1-23), Temmuz – Ağustos, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan, 2012
Demirkaya, H.	“Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynaklarındaki Değişim”. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 2006 Temmuz-Aralık,1-23. Erişim: http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi27/hdemirkaya.pdf adresinden 15.05.2016
Diñer, Ömer:	“Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2004
DPT (Devlet Planlama Teşkilatı):	“Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, DPT Yayını, 2. Sürüm, 2006
Efil, İsmail:	“İşletmelerde yönetim ve Organizasyon” genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, Yayın No:613, Bursa, 1999
Eken, M., Şen, M. L:	“Belediye personel sistemi ve son gelişmeler yerel yönetimler üzerine güncel yazılar” I (Editörler Hüseyin Özgün, Muhammed Kösecik) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005
Eren, E.:	“Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”,Beta, 7. Baskı, İstanbul, 2005

Ertuna Özer:	“Stratejik Yönetim”, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
Ertürk, M.:	“İnsan Kaynakları Yönetimi”. 1. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul, 2011
Eryılmaz, Bilal:	“Kamu Yönetimi”, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2011
Ersen, Haldun:	“Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite” Maestro Yayın, İstanbul, 2002
Gedikli, M.:	“Özel Güvenlik Hizmet Birimlerinin İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından İncelenmesi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği” Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Ve Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015
Gounaris SP.	“Internal-market orientation and its measurement”. Journal of Business Research 59, 2006
Gök, Sibel:	21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006
Güçlü Nevzat:	“Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), Ankara, 2003
Gül, Hüseyin:	“Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet içi Eğitim”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2/3 İzmir, 2007
Hatiboğlu, Zeyyat:	“İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1986
Helvacı, M. A.:	“Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara, 2005
İşçiçok, Özlem:	“Ücret”, Marmara Kitabevi, Bursa, 2011
Karahanogulları, Onur:	“Belediye Personelinin Hukuki Yapısına İlişkin Gözlemler” Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi cilt 47 Sayı 1-4 Ankara, 1999
Karivai, Asyljan:	“İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2014
Kaya, Pir Ali:	“İş Hukukunun Temel Yasaları” Nobel Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, 2006
Kaynak, Tuğray ve Diğerleri	“İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Yayınları, No:406, İstanbul, 1998
Keleş, Ruşen:	“Kentleşme Politikası”, İmge Yay. 11.basım, Ankara, 2010

Kılavuz, Raci:	“Kamu Hizmetlerinde Etkililik ve Verimlilik Açısından Eğitim-İstihdam İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, MPM Verimlilik Dergisi, Ankara, 1999
March, James G. and Simon, Herbert A.:	“Organizations” United States of America, 1958
Mathis I. Robert ve Jackson, H. John:	“Human Resource Management”, 13th ed. Soutl-Western Cengagelearning, Mason, OH ‘dan Aktaran Tüzüner, Lale (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme” Beta Yayınları, İstanbul, 2011
Matiloğlu, Yeşim:	“Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması” www.areslem.arel.edu.tr/makale/stratejikin , 2013 (Er: 12.02.2016).
Mazak, A.:	“İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi” İstanbul Üniversitesi, Sosy. Bil. Ens. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 1997
Mumford. Lewis:	“Tarih Boyunca Kent Kökenleri, Geçirdiği Dönüşümler ve Geleceği” Çev: Gürol Koca, Tamer Tosun, Ayrıntı yay., İstanbul, 2007
Murata, Kazuo, Harrison Alan	“Japon Yönetim Teknikleri” çev: Özden Arıkan, Rota Yayınları, İstanbul, 1995
Özer., M. A.:	“Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında Abd Örneği: Al Gore Raporu Ve Alınacak Dersler”, Ankara: Türk İdare Dergisi, Sayı:428, 2003
Özgen, Hüseyin, Yalçın, Azmi:	“İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım”, Nobel Kitapevi, Ankara, 2011
Özkan, Y.:	“Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği” Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2012
Öztekin, Ali:	“Türk Kamu Personel Yönetiminde Liyakat ve Kariyere Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Türk İdare Dergisi , Yıl: 80, Sayı: 459, 2008
Öztop, S.:	“Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli, 2007
Özutku, H.:	“Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi”. 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010
Pamuk Gündüz, Erkut Haluk, Ülegin Fusun:	“Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği”, İrfan Yayıncılık, 26, İstanbul.
Redman, Tom ve Wilkinson, Adrian:	“Human Resource Management: A Contemporary Perspective”. Contemporary Human Resource Management Text&Cases, Ed. T. Redman, A. Wilkinson, 2nd edition, PrenticeHall, Gosport, UK’dan Aktaran Tüzüner, Lale (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme” Beta Yayınları, İstanbul, 2006
Sadullah, Ö.:	“İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:27, 1998
Sadullah Ömer; Uyargil, Cavide, Acar, A. Cevat, Özçelik, Oya; Dündar, Gönen, Ataay,	“İnsan kaynakları Yönetimi”. Beta Yayınları, Bursa, 2013

İ. Durak, Adal, Zeki, Tüzüner, Lale	
Sabuncuoğlu, Zeyyat:	“İnsan Kaynakları Yönetimi”. Uygulamalı. İstanbul: Alfa Aktüel:2005
Sabuncuoğlu, Zeyyat:	İnsan Kaynakları Yönetimi” Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek:	“Örgütsel Psikoloji” Alg-fa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008
Saruhan, C.Ş., Yıldız, M.L.:	“İnsan Kaynakları Yönetimi Teori Ve Uygulama”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012
Şahin Muzaffer:	“Üretim Yönetimi”Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2008
Şenkal, Abdülkadir	“Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, İş Güç Endüstrileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2004, C:6, S:1 S: 13 www.isgucdergi.org//makale&cilt=6&sayi:1&yil=2004 Er: 12.05.2016
Taymaz, Haydar:	“Hizmet içi Eğitim, Kavramlar, ilkeler, Yöntemler”, Pegem Yay., Ankara, 1997
Temel, E., K.:	“Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (486-492), Sakarya, 2007
Tokol, A.:	“Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler” Bursa: Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı. Yayın No:173, 2001
Tortop, Nuri vd.:	“Mahalli İdareler”, Nobel Yayınları, Ankara, 2008
Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman:	“İnsan Kaynakları Yönetimi”. Nobel Yayınevi, Ankara, 2010
Tutum, Cahit:	“Personel Yönetimi”, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, 1979
Tüzüner, Lale:	“İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme” Beta Yayınları, İstanbul, 2014
Tüzüner, Lale vd.:	“İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2013
Ülgen, H., Mirze, S., K.:	“İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta yayınları, İşletmeEkonomi Dizisi: 581, 6. Baskı, İstanbul, 2013
William J. Rothwell H. C.:	Kazanas, Planning andManaging Human Resources, Strategic Planning For Personel Management, 2nd Edition, Amherst/Massachusetts, Human Resource Development Press, Inc, 2003
Yelboğa, Atilla:	“Bireysel İş Performansının Yönetimi” Ed: Atilla Yelboğa, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Turhan Kitebevi Yayınları, Ankara, 2010
Yetişkin, Yücel:	“Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı, Çimento Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, Ankara, 2010

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ ARAŞTIRMASI ANKETİ

Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Beylikdüzü Belediyesinde bir inceleme yapmayı amaçlayan bu ankette elde ettiğimiz bulgular sadece öğrenci tarafından görülecek, araştırmacı tarafından gizli tutulacaktır. Araştırma sonuçları istatistiki bilgiler ve genel sonuçlar içerecek, şahsi bilgiler paylaşılmayacaktır. Bu nedenle araştırmayı elinizden geldiğince dürüst ve içinizden geldiği gibi yanıtlamanızı rica ederiz.

Bu araştırma, belediyelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu ölçmek için hazırlanmıştır. Araştırmamız çalışmamız ortamınıza yönelik düşüncelerinizi ölçmeyi hedeflemektedir.

Araştırma, İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Prof. Dr. Gönen DÜNDAR danışmanlığında yürütülmektedir. Ankete ayırdığınız zaman, ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Bugünün tarihi:

Bu bölümdeki sorulara vereceğiniz yanıtlar sadece analiz amaçlı kullanılacak, kişisel bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır.

Cinsiyetiniz: _____

Yaşınız : 30' dan az 30-40'tan az 40-50' den az 50 ve üzeri

Pozisyon : Yönetici Çalışan

Hangi Statüde Çalışıyorsunuz: Memur Sözleşmeli Personel İşçi Taşeron

Eğitim Durumu: Okur Yazar İlköğretim Lise Üniversite Üniversite Üstü

İşe Alımınız nasıl olmuştur? Kurum İçi Sınavlar Merkezi Sınavlar (KPSS ve Benzeri Sınavlar)
Kurumlar arası geçiş Tanıdıklar Aracılığı İle
Diğer

DEMOGRAFIK BİLGİLER

<p>1. BÖLÜM Aşağıda, belediyenizin eğitim uygulamaları incelenmektedir. Lütfen sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5)</p>						
1	İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler düzenlenir.	1	2	3	4	5
2	Sistematiik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır	1	2	3	4	5
3	Çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir.	1	2	3	4	5
4	Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.	1	2	3	4	5
5	Eğitim içerikleri çalışnlardan alınan olumlu ya da olumsuz geri bildirimler doğrultusunda sürekli geliştirilir.	1	2	3	4	5
<p>2. BÖLÜMAşağıda, belediyenizin ücret sistemi incelenmektedir. Lütfen sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5)</p>						
1	Ücretler çalışnlara zamanında ödenir.	1	2	3	4	5
2	Belediyemizde eşit işe eşit ücret ödenir.	1	2	3	4	5
3	Belediyemizde ücretler iş değerlendirmesine dayalı olarak belirlenir.	1	2	3	4	5
4	Belediyemizde ücretler kişiye dayalı (beceri ve yetkinliklere) olarak belirlenir.	1	2	3	4	5
5	Belediyemizde ücretler belirlenirken piyasa ücret araştırmalarından yararlanır.	1	2	3	4	5
6	Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
<p>3. BÖLÜMAşağıda, belediyenizin performans değerlendirme sistemi incelenmektedir. Lütfen sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5)</p>						
1	Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine bildirilir.	1	2	3	4	5
2	Performans değerlendirme sonuçları kariyer geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi diğer insan kaynakları faaliyetlerinde veri olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
3	Tüm statülerdeki çalışnlara performans değerlemesi uygulanır.	1	2	3	4	5
4	Performans değerlendirmeleri önceden belirlenen kriterler doğrultusunda yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
<p>4. BÖLÜMAşağıda, belediyenizin eleman seçme ve yerleştirme süreci incelenmektedir. Lütfen sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5)</p>						

1	Belediyemizde geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması yapılır mı?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
2	Belediyemizde işe girişlerde mülakat yapılıyor mu?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
3	Sınav/Test Uygulaması yapılıyor mu?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
4	İş gören seçimi için kullanılan bir cv havuzu (bankası) mevcut mudur?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>