

**T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ VE KADIKÖY BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

YELİZ ÖZKAN

İSTANBUL, 2012

**T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ VE KADIKÖY BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

YELİZ ÖZKAN

Tez Danışmanı: DOÇ. DR FAİK TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2012

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI

Tezin Adı :
Öğrencinin Adı Soyadı :
Tez Savunma Tarihi :

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA

Ek Danışman

Üye

Üye

Üye

TEŞEKKÜR

Bu alıőma belediyelerde insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını verilerle belirlemek için hazırlanmıőtır. Araştırma sürecinde bu çalıőmaya pek çok kişi destek ve yardım sağlamıştır.

Araştırmanın bütün aőamalarında görüő ve fikirlerinden yararlandığım tez danıőmanım Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura'ya fikirleriyle bana destek olan ve tezin başından itibaren fikir alıőveriőinde bulunduğum değerli dostum ğretmen Nilgün zdemir'e, ayrıca sevgilerini, desteklerini ve sabırlarını esirgemeyen aileme sonsuz teőekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Son olarak Kadıköy Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürüne ayrıca teşekkür ederim.

İstanbul 2012

Yeliz ÖZKAN

ÖZET

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KADIKÖY BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Özkan Yeliz

Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura

Şubat 2012, 98 Sayfa

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, insana verilen önemin artması, hizmet sektörünün önem kazanması, işin ve işgücünün değişmesi, gelişmesi örgütlerde farklı bir yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Klasik personel yönetimi şimdiki zamanın gereklerine cevap verememiştir. Bu sebeple klasik personel yönetimi içerik değiştirerek insan kaynakları yönetimine dönüşmek zorunda kalmıştır. Özellikle örgütlerdeki insan unsurunun değerlendirilmesini ve denetlenmesini kapsayan personel yönetiminde görülen eksiklikler İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandırmıştır. İnsan, yönetimin merkez ögesi olmaya başlamıştır.

Bu gelişmelerin ışığında kamu kaynaklarını kullanarak vatandaşa hizmet sunan belediyelerin, sunduğu hizmetler giderek değişmekte ve artmaktadır. Türkiye nüfusunun %80 civarı belediye sınırları içinde yaşamaktadır. Belediye hizmetlerinin yürütülmesinde en önemli unsur insandır. Belediyelerin kendinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri çalıştırdığı insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Bu nedenle belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi stratejik bir önem taşımaktadır. Hazırlanmış olan bu çalışma, temelde bu düşünceden hareketle insan kaynakları yönetiminin belediyelerde uygulanma biçimlerini ele almıştır. Burada temel amaç yaşanan bu değişim ve gelişimin Kadıköy Belediyesi örneğinde değerlendirmektir.

Bu çalışmada Kadıköy Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulanış biçimleri verilerle ve anket bulgularıyla gösterilmiştir. Böylelikle kamu hizmeti sunan belediyelerin insan kaynakları uygulamalarında aksayan yönlere dikkat çekilerek çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Belediye, Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gelişim

ABSTRACT

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT MUNUCIPALITIES AND KADIKÖY MUNUCIPALITY INSTANCE

Özkan Yeliz

The Graduate School of Social Sciences
Human Resources Management Program

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura

February 2012, 98 Page

As a result of globalization, technological developments, increasing importance given to human, increasing importance of service sector, change and development of labour and labour force, a different understanding of management occurred in organisations. Classical employee management didn't answer the necessities of present time. Therefore classical employee management had to turn into human resources management by changing its content. Especially deficiencies on employee management including evaluation and supervision of human in organizations accelerated the transition to Human Resources Management. Human factor started to be central fact of the management.

In the light of these developments, services of municipalities, which give services to citizens by using public resources, are changing and increasing gradually. Around %80 of Turkey population lives within municipality borders. The most important factor in performing municipality services is human element. Municipalities' being able to perform expected services in an efficient and productive way depends on the qualification of the employees they have. Therefore Human Resources Management has a strategic importance. Depending on this idea, this study addresses the forms of human resources management in municipalities. The main objective is to evaluate this being experienced change and development on Kadıköy Municipality Instance.

Application forms of Human Resources Management at Kadıköy Municipality is showed with statistics and survey findings in this study. In this way some solution advices are tried to be given by pointing out failing aspects of Human resources application in Municipalities which give public services.

Key Words: Municipality, Human Management, Human Resources Management, Development

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. KAYNAK ARAŞTIRMASI.....	3
2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	3
2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	5
2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	6
2.1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	9
2.1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	10
2.1.5.1 Liyakat ilkesi	10
2.1.5.2 Eşitlik ilkesi	11
2.1.5.3 Kariyer ilkesi.....	11
2.1.5.4 Güvence ilkesi	11
2.1.5.5 Yansızlık ilkesi	12
2.1.5.6 Açıklık ve gizlilik ilkesi	12
2.1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	13
2.1.7 İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandıran Unsurlar.....	14
2.1.8 Personel Yönetimi ve Kapsamı.....	15
2.1.9 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, Benzerlikler ve Farklar.....	16
2.1.10 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	20
2.1.10.1 İnsan kaynağının planlanması.....	20
2.1.10.2 İş analizleri.....	24
2.1.10.2.1 İş Tanımı.....	28
2.1.10.2.2 İş gerekleri	29

2.1.10.2.3	İş değerlendirmesi.....	30
2.1.10.3	İşgören bulma ve seçme	31
2.1.10.4	Eğitim ve geliştirme	36
2.1.10.5	Performans değerlendirme	39
2.1.10.6	Kariyer planlama.....	42
2.1.10.7	Ücret yönetimi.....	43
2.2	BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	46
2.2.1	Belediyenin Tanımı ve Kuruluşu	46
2.2.2	Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	47
2.2.3	Belediyenin Organları.....	47
2.2.3.1	Belediye Meclisi.....	47
2.2.3.2	Belediye Encümeni.....	48
2.2.3.3	Belediye Başkanı	48
2.2.4	Belediye Teşkilatı ve Personeli	49
2.2.5	Türkiye’de Kamu Personel Sistemindeki Temel İlkeler	50
2.2.5.1	Kariyer İlkesi	50
2.2.5.2	Sınıflandırma İlkesi	51
2.2.5.3	Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi	52
2.2.5.4	Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	52
2.2.5.5	Hizmet içi Eğitimin İlkesi	52
2.2.5.6	Liyakat İlkesi	53
2.2.6	Kamu Yönetiminin Değişiminin Sebepleri.....	54
2.2.7	Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı.....	55
2.2.8	Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.....	56
2.2.9	Norm Kadro Tanımı, Yapısı ve Personel İstihdam Biçimleri	58
2.2.10	Belediyelerde Personel İstihdam Biçimleri	62
2.2.10.1	Memur.....	62
2.2.10.2	Sözleşmeli Personel	64
2.2.10.3	İşçiler	65

2.2.10.4 Geçici İşçiler.....	65
2.2.10.5 Belediyelerde Zabıta Memuru ve İtfaiye Eri İstihdamı	66
3. VERİ VE YÖNTEM	68
3.1 KADIKÖY BELEDİYESİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA.....	68
3.1.1 Kadıköy Belediyesinin Tanıtımı	68
3.1.2 Araştırmada Kullanılan Anketin Hazırlanması	70
3.1.3 Araştırmaya Katılanların Nitelikleri	70
4. BULGULAR.....	76
4.1 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	76
4.2 FAKTÖR ANALİZİ.....	77
4.2.1 Faktör Analizi 1- Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi	
Uygulamalarının Saptanması	77
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	81
5.1 SONUÇLAR.....	81
5.2 ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA.....	94
EKLER	
EK 1: ANKET FORMU	100
EK 2: FAKTÖR ANALİZİ	108

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar.....	20
Tablo 3.1: Kadıköy belediyesi kadro karşılaştırması	69
Tablo 4.1: Güvenilirlik analizi	76

ŞEKİLLER

Şekil 2.1:	İş analizinin amaçları.....	26
Şekil 3.1:	Kadıköy belediyesi organizasyon şeması	69
Şekil 3.2:	Ankete cevap veren personelin cinsiyete göre dağılımı	70
Şekil 3.3:	Ankete cevap veren personelin yaş dağılımı	71
Şekil 3.4:	Ankete cevap veren personelin medeni durumu dağılımı	72
Şekil 3.5:	Ankete cevap personelin medeni durumuna göre dağılımı	72
Şekil 3.6:	Ankete cevap veren personelin çalıştıkları statüye göre dağılımı.....	73
Şekil 3.7:	Ankete cevap personelin belediyedeki konumlarına göre dağılımı	74
Şekil 3.8:	Ankete cevap veren personelin işe girişlerine göre dağılımı.....	74
Şekil 3.9:	Ankete cevap veren personelin kıdemlerine göre dağılımı	75

KISALTMALAR

DMK	:	Devlet Memurları Kanunu
DPB	:	Devlet Personel Başkanlığı
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
TODAİE	:	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

1. GİRİŞ

Ekonomik sektörlerin çeşitlenmesine en çok katkıda bulunan ve ekonomik gelişmeleri hat safhada hızlandıran sanayileşmenin etkisi sadece bununla sınırlı kalmamıştır. Sanayileşme beraberinde, kentleşme olgusunu da getirerek insan yaşamını sosyo-ekonomik açıdan fazlasıyla etkilemiş, geliştirmiştir. Yani sanayileşme; kentleşme, teknolojik gelişmeler, demokratikleşme, insan hakları, özelleştirme, rekabet, hız gibi olguları da beraberinde getirmiştir. Hayatımıza değişim ve gelişim ile kattığımız tüm bu kavramların merkezinde insan vardır. Tüm ekonomik ve sosyal faaliyetlerin planlamasında insan faktörünün etkisi ve önemi inkar edilemez. Bunun doğal bir sonucu olarak insan kaynakları yönetimi kavramı günümüz çalışma hayatında önemli bir boşluğu dolduran yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin yapı ve işleyişi, insanın bilinen ve sezilen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir durum olmaktan çok, bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, örgüt yapısının ve yönetim biçiminin çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yöneltmeye hazır oluşu anlamına gelir.

İnsan kaynakları yönetiminin, insan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak gibi iki temel hedefi vardır. İnsan kaynakları konusunda alınan kararlar örgütsel açıdan stratejik öneme sahiptir. İnsan kaynağı örgütün temel girdisidir. Başarılı örgütlerin arkasında insan yetenekleri ve azmi yatmaktadır. Örgütlerin başarılı ve başarısız olmasında farkı meydana getiren insan kaynağıdır.

İnsanların öncelikli olarak ihtiyaçlarını karşılayan örgüt yerel yönetimlerdir. Dünya’da ve Türkiye’de birer yerel yönetim örgütü olan belediyelerin sunmuş olduğu hizmetler giderek artmakta ve gelişmektedir. Özellikle, Türkiye’de belediye sınırları içerisinde yaşayanların oranının %80’inin üzerinde olmasının bunda büyük etkisi vardır. İnsanların

neredeşye tüm ihtiyaçlarını karşılamaya talip olan belediyelerin, artan hizmet kalite standartlarını yakalayabilmesi, çağın gereklerine ayak uydurabilmesi ancak değişime ve özellikle teknolojik gelişmelere açık personelin çalışmasıyla gerçekleşebilir. Bu da ancak klasik personel yönetimi anlayışının terk edilip, insan kaynakları yönetimine geçilmesiyle mümkün olabilir.

Türkiye’deki kamu işletmelerinin ülke ekonomisi içindeki yerleri dikkate alındığında tez çalışmamız hem ekonomik hem de sosyal açıdan önem taşıtmaktadır. Bu itibarla elde edilen bulgular ve yapılan analizlerle ulaşılan sonuçlar ülkedeki kamu işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde aksayan ynlerin saptanması açısından yararlı olacaktır. Tez alışmamızda insan kaynakları yönetimine ilişkin aksayan yönler saptanarak bu aksaklıkların ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm nerileri getirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu alışma Kadıköy Belediyesi rneği ile belediyelerdeki insan kaynakları yönetimini incelemek amaçıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın çok sayıda kişiye ulaşabilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümlerinde İKY kavramsal olarak incelenmiş, amaı, kapsamı ve önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. İKY’nin başlı başına bir sistem olarak ele alınması gerekliliği ilkeleriyle birlikte vurgulanarak, klasik anlayış olan personel yönetimi ile karşılaştırılarak farkları saptanmıştır. Ayrıca genel çerçevede Türk Kamu Personel sistemi ve yeni kamu yönetimi anlayışı ışığında belediyeler ve belediyelerdeki mevcut İKY ele alınmıştır. Belediyelerin görev ve sorumlulukları, yetki sınırlılıkları, örgüt yapısı incelenmiş olup, örgüt yapısına İKY’nin nasıl alındığı araştırılmıştır. Mevcut durum incelenerek, tarihsel süreç içerisinde açıkta kalmış, eksik bırakılmış alanlar saptanmaya çalışılmıştır. Kaynak araştırmasını içeren bu bilgilendirme bölümlerinden sonra öncelikle araştırma yöntemi daha sonra araştırma sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

Belediyelerde İKY'ni Kadıköy Belediyesi örneğinde ele alan bu çalışmada kaynak araştırması bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynaklarının tarihsel süreci, insan kaynakları fonksiyonları, insan kaynakları ile personel yönetimi arasındaki farkları ve benzerlikleri üzerinde durularak İKY'nin gelişim süreçleri ele alınmıştır. Ayrıca yeni kamu yönetimi anlayışından, belediyelerin görev, sorumluluk, teşkilat yapısı, istihdam biçimleri ve belediyelerde İKY'nin tarihsel gelişimiyle ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde küreselleşmenin etkisi, teknolojinin her alanda yayılması ve kullanılması örgütlerin insan kaynağı haricinde diğer kaynaklarda benzerlik olmasına sebep olmuştur. Bu sebeple örgütlerin en önemli rekabet gücü ve diğer örgütlerden farklı kılan unsur insan kaynağıdır. Bu sebeple örgütlerde insan kaynağının etkin bir şekilde planlanmasını ve yönetilmesini önemli hale getirmiştir.

2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Üretim sisteminin en etkili faktörü olan insan, duyguları, düşünceleri, idealleri, karakteri ve yetenekleriyle karmaşık bir varlıktır. Bu sebeple, idaresi ve üretim sistemine etkilerinin incelenmesi başlı başına bir uzmanlık alanı gerektirir. İnsan kaynakları yönetiminin her ne kadar farklı tanımları ve algılamaları olsa da ana çıkış noktası bu husustur. Tüm sektörlerde insan faktörünün etkilerinin fark edilerek ön planda tutulmaya başlanmasıyla, insan kaynakları yönetimi gelişmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, üretim organizasyonu içerisinde insan faktöründen en etkili biçimde yararlanmayı hedefler ve bu hedefler doğrultusunda çalışanlara en uygun iş ortamını sunmak için çabalar. İnsan kaynakları yönetimi daha çok insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel

politikaları geliştiren ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit rolü oynayan bir yapıdır. Böylece insan kaynakları yönetimi alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleşeceğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan bir yaklaşımdır (Fındıkçı 2001, ss.9-10).

İnsan kaynakları yönetimine ait birçok tanım vardır. İnsan kaynakları yönetiminin ne olduğu konusunda birbirinden farklı görüşlerin ortaya konmasının nedeni, zaman içerisinde kavramın farklı nitelendirilmesi değişik faaliyetlerin tanımlanmaya çalışılması ve konunun içeriğinin değişmesi ve kapsamının genişlemesi olarak açıklanabilir

İnsan kaynakları yönetimi bir tanıma göre; “Organizasyonda; çalışan insanların etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve çalışanın elde tutulması için yerine getirilen tüm çalışmaların yönetimi ve örgütün amaçlarını çalışanlara benimseterek kuramsal mükemmelliğe gidilmesi ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır.” (Barutçugil 2004, s.32).

Bir örgütte iş görenlerin güdülenmesini sağlayacak bir ortamın yaratılarak, bu ortamı korunup geliştirilmesi için gereken politikaların üretilmesi, teknik bilginin sağlanması olarak da tanımlanır. Bu durumda insan kaynakları yönetiminin temel amaçları verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. İnsan kaynağının anlamı ise örgütsel hedeflere yönlendirilmeye istekli ve hazır olmaktır (Ceylan 2000, s.128).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak, verimli yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Kaynak ve diğ. 2000, s.16).

Bu ve benzeri tanımlar yakından incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin, bir örgütsel kültür oluşturduğu ve bu çerçeve içerisinde örgütteki insan kaynaklarına sorumluluk yüklenerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir yönetim felsefesi olduğu açıktır. Yapılan bütün tanımların ortak noktası insanın örgütün temel yapı taşı

olarak görmesi ve insanı örgüte girişinden ayrılışına kadar bütün politikaları insan merkezli şekillendirmesidir.

2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, rekabet ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklardan fayda sağlaması için çalışanların yönetimine ilişkin işletme yönetimi yönelimli bir yaklaşım olarak görülebilir. İnsan kaynakları yönetiminin evrensel nitelikte dört amacı vardır (Bayraktaroğlu 2003, s.7).

- a) Toplumsal Amaç: Toplum baskısının örgüt üzerindeki negatif etkisini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı sorumluluk bilincine sahip olmak.
- b) Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmada en önemli araçtır. Örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmak amacını esas almıştır.
- c) İşlevsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer amacı, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda katkısını sürdürmek ve hizmet ettiği örgüte uygun olmaktır.
- d) Kişisel Amaç: İşgörenlerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olmak.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün kuruluş hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması, işgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması gibi iki temel felsefesinden kaynaklanan amaçları da şöyle sıralanabilir (Armstrong 2002, pp.15-16):

- a) Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- b) Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini rasyonel biçimde değerlendirmek,
- c) Çalışanların ve örgütün performansını artırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- d) İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek,
- e) Kaynakları, örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek,

- f) Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- g) Yenilikleri, ekip çalışmasını ve kaliteye özendirerek uygun koşullar yaratmak,

2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilen tek kaynağın insan kaynağı olması, insan kaynağının örgüt için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları günümüzde örgütlerin mal ve hizmet üretimi gibi hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı içermektedir. İnsan üretim ve hizmet sürecinin en olmazsa olmaz parçasıdır. Bu terim örgütün en üst kademesindeki yöneticisinden, niteliksiz işçilere kadar bütün örgütte çalışanları örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak faydalanılan işgücünü içermektedir

İnsan kaynakları yönetiminin yapı ve işleyişi, insanın bilinen ve sezilen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmaktır; insanı bir durum olmaktan çok, bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, örgüt yapısının ve yönetim biçiminin çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yöneltmeye hazır oluşu anlamına gelir.

İnsan kaynakları yönetimi ve rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki kurulduğunda ortaya stratejik insan kaynakları yönetimi çıkmaktadır. Örgütün yapısının ve insan kaynakları yönetimi politikalarının, örgütün stratejilerle uyumlu ve örgütün etkinliğini sağlayacak biçimde yönetilmesi esastır (Erdur 2002, s.4).

İnsanların ve onların yönetme yönteminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. Örgütler artık ürünler ve pazarlar üzerinde daha az; insan ilişkileri ve yeni fikirler üzerinde daha çok rekabet eder hale gelmişlerdir (Benligiray 2001, p.40). Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeveye oluşturmak için öncelikle rekabet üstünlüğünün

temelinin değiştiğini anlamak gerekir. Geleneksel başarı kaynakları, ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sunabilmektedir ama eskisi kadar değil. Bu nedenle de, insanların yönetilme pratiğinden türeyen organizasyon kültürü, bunlara göre daha önemli hale gelmektedir (Preffer 1995, p.5).

Örgütler kendi amaçlarını yerine getirirken aynı zamanda da rakipleri ile mücadele etmek zorundadır. Eskiden rekabet bölgesel bazda idi. Şirketlerde “ürettiğimi satarım” düşüncesi hakimdi. Tüketiciler için fazla alternatif olmaması, tüketicilerin eğitim düzeyi, az sayıda rakip firmaların kartel oluşturmaları bu düşüncelyi beslemekteydi. Ama günümüzde rekabetin uluslar ötesi boyutlara taşınması işletmeleri, ürettiğimi satarım mantığını terk etmek zorunda bırakmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle dünya küçük bir köy haline gelmiştir. Üretimin her aşaması farklı ülkede yapılır hale gelmiştir.

Olağanüstü bir kârlılığa ulaşmak için, rekabet üstünlüğü açısından taklidi güç kaynaklar kullanılması gerektiği unutulmamalıdır. İnsan yönetiminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir.

Çağımızın bilgi çağı olduğunu ve de internet ve diğer teknolojik gelişimleri de göz önüne aldığımızda gerek yönetsel gerekse teknik bilginin el değiştirmesinin hızını kavrayabiliriz. Şirketlerde rekabet için çalışanların ve insan kaynakları yönetiminin önemi giderek artmıştır. Özellikle günümüzde işletmeler, sanayi işletmelerinden ziyade hizmet işletmelerine önem vermesi insanın önemini artırmaktadır. Çünkü hizmet sektörünün başarıda farkı ortaya koyacak en önemli unsur insandır.

Örgütlerin makineleri ya da sermayeleri aynı olabilir fakat çalışanların motivasyonu, tutumları, inançları, yetenekleri bunların etkilediği olgular ve de örgüt iklimi aynı olamaz. Bu farklılık rekabeti sağlamaktadır. Bırakın farklı örgütlerdeki çalışanları aynı örgütte çalışanlar hatta bir çalışanın farklı zamanlarda ki motivasyonu, tutumları, inançları, yetenekleri farklıdır. En verimli sonuçlar için rekabet şartını kabul ettiğimizde; rekabet için de farklılaşmanın ön plana çıkabileceği alanın insan kaynakları olduğu inkar edilemez.

Küreselleşme ve rekabetin artmasıyla örgütlerin ayakta kalabilmek için değişen çevre şartlarına ayak uydurmak zorunda olmaları, örgütlerin değişim ve yönetimini iyice anlayıp uygulamaya geçirmelerini zorunlu kılmıştır. Değişimin bir yerlerinden tutup kendi örgütlerine uygulamayanlar giderek kan kaybetmeye ve en iyi ihtimalle dar bir pazarda değişebilmiş ve gelişebilmiş rakiplerine karşı ayakta kalma mücadelesi vermeye mahkumdurlar. Değişimler kültürel, yasal, toplumsal, teknolojik kısacası hayatımızın her alanında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin bu değişimlere uzak kalması düşünülemez.

Bütün ülkelerin, bu küresel ekonomik beklentiler karşısında ayakta kalabilmeleri örgütlerinin güçlendirmelerine dayalıdır. Örgütler daha çok üretim yaparak, dünyaya açılarak, standartlarını yükseltmeye yönelmektedirler. Aynı zamanda örgütler uluslararası rekabette bir araçtan daha fazlasını ifade etmektedir. İnsan ise bir örgütteki en önemli yapı taşıdır. İnsana, örgütlerin amaçları doğrultusunda strateji belirleyen ve yenilikleri örgüte kazandıran esas unsurdur (Werther and Davis 1994, p.6).

İnsan kaynakları, temel üstünlük alanlarından biri olan özgün birikimleri nedeniyle rekabet avantajı yaratmaktadır. Temel üstünlük, bir örgütün sahip olduğu kaynakların, teknolojilerin, yeteneklerin, yönetimin ve insan kaynakları profiline toplamından oluşmaktadır.

Çalışanlar için yüksek ücret, çalışma saatleri, izinler ve diğer maddi olanaklar önemli olduğu kadar, güvenli ve huzurlu iş ortamı da önemlidir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı olan değişiklikler çalışanları etkilemektedir. Bu etkiler, işe devamsızlık, işten ayrılma moral ve motivasyon düşüklüğü, kişiler ya da gruplar arası çatışma, iş kazaları ve monotonluk şeklinde kendini gösterir. İnsan kaynaklarının önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. İç ve dış değişimleri ve çalışanlarını iyi tahlil etmesi ve örgütü bu olumsuzluklara hazırlaması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, üç temel örgütsel sonuç olan verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi ve kârlılık üzerinde güçlü ve önemli etkileri vardır.

2.1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın örgütteki her birey insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. Kişilerin işe alınmasından emekliliklerine kadar hatta emekliliklerinden sonra bile önemli görevler üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler ve uygulamalar geliştirmekte ve uygulamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklim oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı 1999, s.13).

İnsan kaynakları yönetimi, “öncelikle diğer işlevlerin alt yapısını oluşturan iş analizi ve tanımlardan başlayarak örgütte çalışacak işgöreni bulma ve işe alma, işin gerekleri ile iş gören yetenekleri arasındaki uyumsuzlukları saptama, bu nedenle eğitim programları düzenleme, iş ve işgörenleri objektif ölçülere göre değerlendirme ve giderek işgöreni işe özendirici ekonomik önlemleri içeren ücretlendirme yapma” gibi konuları kapsamına alan bir bölümdür (Akyüz 2001, s.50).

İnsan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri, örgüt psikolojisi, personel psikolojisi, mühendislik psikolojisi, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış gibi bilim dallarının bulgularının incelenmesi ve bütünsel bir bakış açısı ile personel yönetiminin bulguları ile birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan çok geniş bir bilim dalıdır.

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü ifade etmektedir. İnsan unsurunun, üretim

ve hizmet sektörlerinde en büyük güç olarak öneminin artması, insana ilişkin tüm unsurlara bütünlük arz eden bir sistematik içinde bakılması gerekliliği vardır.

İnsan kaynaklarının yönetimi konusu oldukça kapsamlı, kritik ve karmaşık bir konudur. Yasalar, işgücünün niteliği, insan ilişkileri, toplumsal ve teknolojik değişimler bu alanı etkileyen önemli faktörlerdir. İnsan kaynaklarının yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi ve çalışanların etkili bir şekilde kullanılması için gerekli kriterlerin sağlanmasıyla yakından ilgili olan bir alandır. Örgütler, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmek ve örgütsel verimliliği artırabilmek için bu alanın gerek duyduğu imkanları hazırlamak ve yürürlüğe koymak zorundadırlar.

2.1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkan verir. Benimsenmiş ilkelere dayalı alınmış kararlar daha tutarlı ve yararlıdır. İlkeler sayesinde bilgi aktarımı sağlıklı bir zincirlemeyle gerçekleşir ve zamandan da tasarruf sağlanır. İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkelerini şu şekilde sıralamak ve açıklamak mümkündür.

2.1.5.1 Liyakat ilkesi

Bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamıyla uygunluk ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bölümünü, dar anlamda ise, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir (Can ve diğ. 2001, s.6).

Bu ilke hem kamu hem de özel kesim örgütleri için önemli olmakla birlikte siyasal kayırmacılığın önlenmesi açısından kamu sektöründe daha da önem kazanır. Devlet kadrolarına gerekli nitelik ve yeteneklere sahip en yeterli kimselerin alınmasını gerektirir. Vatandaşların devlet memurluklarına girişlerinde ve çalışırken uygulanacak bütün işlemlerde keyfi ve kişisel takdirlerden, siyasi parti müdahalelerinden uzak, sadece hizmetlerindeki niteliklerinin gereklerine göre objektif usullere tabi olmasını zorunlu kılar.

2.1.5.2 Eşitlik ilkesi

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Eşitlik ilkesi, işe girişte ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında, personele fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yetenekleri başlıca ölçütleri oluşturmalıdır.

Örneğin işe almada örgüt içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalınarak “işe göre adam yerine adama göre iş” politikası izlenirse burada nesnellik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmış olur. Bir başka örneğine de disiplin kurullarında rastlanabilir. Cezalandırma söz konusu ise suçla orantılı ve herkese karşı yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir. Ayrıca “eşit işe eşit ücret” ödenme ilkesi de bu yönde bir örnek oluşturur.

2.1.5.3 Kariyer ilkesi

En genel anlamda kariyer, seçilen bir iş kolunda ilerlemek, bunun sonucu olarak daha çok kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek ve daha çok saygınlık elde etmektir. Başka bir deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin sürdürdüğü bir iştir.

Kariyer sistemi, işe yönelik ve kişiye yönelik kariyer sistemi olarak ikiye ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi de denilen işe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde kişi, atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden kazanmak durumundadır. Kişi belirli ve özel bir görev için değil, belli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınır.

2.1.5.4 Güvence ilkesi

İşgören çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bütün çalışma yaşamını örgüte adayın bir kimse, hizmet güvenliği arar. Ağır bir kusur

işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister.

Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğe ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla personele tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları içeren el kitapçıkları dağıtılabılır. Eleman günlük çalışma ile geleceğe dönük konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir (Sabuncuoğlu 2000, s.19).

2.1.5.5 Yansızlık ilkesi

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Çalışanları tarafsız bir şekilde değerlendirmek zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel unsurlarıdır.

Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Diğer yandan yönetimin astlara karşı tutumu olarak da ele alınmaktadır. Her türlü örgütteki yönetimler, çalışanların birer vatandaş olarak sahip oldukları siyasi düşünceler veya kullandıkları oy dolayısıyla taraf tutulmamalıdır (Yüksel 2000, s.29).

2.1.5.6 Açıklık ve gizlilik ilkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm elemanlar ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir. Bununla beraber, muhasebe ve personel işlerinde gizlilik ilkesinin uygulanması esastır (Sabuncuoğlu 2000, s.19).

Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Bu amaçla işletme gazetesi, afişler yeni girenlere verilen el kitapçıkları, her elemanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılması önemlidir. Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade olmalı, anlaşılır, açık ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin kesin ve doğru olması gerekir.

İnsan kaynakları bölümünde her elemanın kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası vardır. Bu dosya elemanın kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgelerini kapsar. Özellikle bu belgelerin personel bölümünde gizliliği sağlanarak; çalışanların bu konuda huzurlu olmaları gerekir.

2.1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihine modern anlamda bakıldığında çok yakın bir zamana dayanmaktadır. Bilimsel açıdan modern personel yönetiminin tarihi 1940'lı yıllarda başlar. Buna karşın personele ilişkin sorunların önem kazanması ise daha eski zamanlarda dayanmaktadır. Personel yönetiminin ortaya çıkması ve daha sonra insan kaynakları yönetimine doğru gözlenen değişim bazı tarihsel evrelerden geçerek oluşmuştur. Bu bağlamda ilk olarak endüstri devriminden bahsedilebilir (Bayraktaroğlu 2003, s.3).

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme “Hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, sembolik para hâkimiyeti, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim” gibi başlıca kavramları ve değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Fındıkçı 1996, s.6).

Sanayi açısından hızlı gelişmelerin yaşandığı bu dönem de işletme sahipleri ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken işçi sınıfının ve sade vatandaşların durumu daha da kötüleşmiştir. Bunun nedeni ise emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesidir. Kapitalizmin bu hızlı yükselişi işçi sınıfını da örgütlenmeye yöneltmiştir. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimliliği artırmak istemeleri sonucunda ise personel yönetimi gündeme gelmiştir (Bayraktaroğlu 2003, s.3).

Personel yönetiminin ilk adımlarının atılmasından kısa bir süre sonra ise birçok felakete neden olan 1. Ve 2. Dünya savaşının patlak vermesi ile birlikte işçi sınıfının büyük bir kısmı silah altına alınmıştır. Silah altına alınan işgücünün savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması ve geride kalan işgücünün de verimli bir şekilde kullanılabilmesi açısından, bugünkü insan kaynakları yönetiminin de bilimsel olarak ilk temellerinin atılması sağlanmıştır (Bayraktaroğlu 2003, s.3).

İnsan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda öneminin 1980’li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Nitekim başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapılarının bozulmaya başlaması, uluslararası rekabetin artması, endüstriyel verimliliğin azalması, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak ve özellikle sendikaların kolektif istihdam ilişkilerinde etkinliklerinin gittikçe azalması, özel sektörlerde sendikal örgütlülüğün gün geçtikçe zayıflaması (Fındıkçı 1999, s.9) sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı ve diyalogdan yana bir politika izlemeleri, işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir anlayışın önem kazanmasına neden olması, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması ile çalışma koşullarındaki değişikliklerin işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri için insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya yöneltmeleri ve özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet yarışında Japonya’nın öne geçmesi, yeni endüstri toplumunun, geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi, ayrıca robot sanayisinde yaşanan teknolojik gelişmelerin rekabet ortamının gerginleştirmesi gibi sebepler ilgiyi insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve gerçek manada insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli katkıları olmuştur (Büyükuslu 1998, s.86).

2.1.7 İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandıran Unsurlar

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçiş hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan kaynakları yönetimine geçiş hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine dört başlık altında incelemek mümkündür;

- a) İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır.)
- b) Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez.)
- c) Değişimler (Yönetim ve Üretim)
- d) İşgücünün olumsuzluk etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması)

2.1.8 Personel Yönetimi ve Kapsamı

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Sadece personel işlevlerini kapsayan ancak, kurumsal kararlarda fonksiyonu olmayan bir durum içermekteydi.

Personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmemiş, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak bir gereklilik olarak personel yönetiminin zamanla gelişmiş ve kapsamı genişlemiştir.

1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında İnsan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmış ve içeriği doldurulmaya çalışılmıştır. Başlangıçta personel yönetimi kavramının yerine kullanılarak, personel bölümünde operasyonel destek faaliyetleri olarak en çok şu işlevleri içermiştir; işçi seçimi, sicil dosyaları oluşturma, ücret bordroları hazırlama, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kağıtları, personel devamlılığını izleme, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işleri, SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu ile ilişkiler, bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler, hizmet içi

eğitimler, personel devir hızını izleme, emeklilik kıdem ve ihbar tazminatı, servis organizasyonu, vardiya organizasyonu, yemek organizasyonu, postalama işleri.

Herhangi bir örgütte personel denildiğinde (Aldemir ve diğer 1998, s.19).

- a) Yönetici personel (üst-orta-alt basamak yöneticileri)
- b) Yönetilen personel (işçiler, memurlar vb)
- c) Yardımcı personel (işçiler, memurlar vb.)
- d) Teknik personel (doktor, mühendis vb)
- e) Danışman personel anlaşılabilir.

Personel, örgütü hedefler doğrultusunda işleten, mali kaynaklarla araç ve gereçleri en iyi şekilde kullanmak suretiyle mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren bir faktördür. Bu nedenle, yönetimin en önemli ve aktif unsurudur (Eryılmaz 1999, s.19).

Personel teknikleri diyebileceğimiz işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükselme gibi konularla ilgili bilgi, beceri ve teknikleri belirtir. Hizmete ilişkin politikalar, devletin bir işveren ve düzenleyici olarak rolü, liyakat, mesleki uzmanlaşma, örgütsel, toplumsal ve ekonomik değişmelerin insancıl ve sosyal sonuçları, çalışanların toplumsal duyarlılığı ve sorumluluğu, işçi-işveren ilişkileri gibi konuları içine alır. (Tutum 1976, s.1).

2.1.9 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, Benzerlikler ve Farklar

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1970’li yılların sonlarında yaygın biçimde personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt

tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almıştır. Ancak, çağdaş anlayışta insan kaynağı sadece maddi olarak algılanmaz, değerlendirilebilir ve geliştirilebilir bir kaynak olarak görülür.

Personel yönetiminin kavramının içerdikleri örgüt içindeki durumları ve süreçleri zamanla karşılamadığı ortaya çıkmıştır. Özellikle kamu sektöründe bu eksiklik fazlasıyla görülmektedir. Endüstrileşme ve teknolojik yenilikler ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, örgütlerin kendilerini yenilemelerini yeni çalışma, üretim ve personel teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkelerini uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Teknolojik ve bilimsel gelişmelere paralel olarak, işin mahiyeti de nitelik, nicelik ve biçim açısından değişmiş, yeni iş ve çalışma alanları ortaya çıkmış bunun sonucunda nitelikli personel açığı ortaya çıkmıştır.

Bu değişim ve gelişmeler kamu yönetiminin de yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Yönetim paradigması, kamu yönetiminin kamu işletmeciliğine dönüşümü söz edilen değerlendirmeye örnek olarak vermiştir. Örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çalıştırdığı insanların birikimlerinin, tutum ve davranış kalıplarının en temel belirleyiciler oldukları görüşü kamu yönetiminde de giderek yaygınlaşmıştır (Şaylan 2000, ss.15-16).

İnsan kaynakları yönetim anlayışını zorunlu kılan etmenler ise ekonomik, teknolojik, yönetsel, politik ve sosyal-kültürel gelişmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu etmenleri açıklamak gerekirse, ekonomik gelişmeleri şu şekilde tasvir etmek mümkündür. Küreselleşme sonucunda özellikle rekabet tüm dünyada farklı bir boyuta ulaşmış, işletmeler ve örgütler rekabetin içinde birer oyuncu olarak kalmıştır. Rekabetin yer aldığı bir ortamda ise kalite ve verimlilik ön plana çıkmıştır. Rekabet ile kalite hedefleri, insanın örgütlerde, bir bütün olarak değerlendirilmesine, insan kaynakları kavramının örgütlerde önem kazanmasına neden olmuştur. Doğru insanı doğru yerde istihdam etmek, performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması, çalışanın örgüte ve kendi hedeflerini gerçekleştirmesine olan inancının artması, kalite açısından hızlı ilerlemeler sağlatacağını düşündürmüştür (Yavuz 2000, s.229).

Teknolojik gelişmeler ise üretim-istihdam ilişkisini önemli ölçüde ve hızla değiştirmiştir. Kısa bir süre öncesine kadar, bilgi ve beceri sahibi olmak başarılı

olabilmek için yeterliyken, günümüzde hala bu unsurlar geçerli olsa da yeterli görülmemektedir. Bilgi ve becerinin yerini daha çok yapıcılık ve yeniliklere açık olma olgularına bırakmıştır. Bu durum yoğun rekabete yol açmıştır. Rekabet neticesinde nitelikli personel ihtiyacı her geçen gün daha da artmıştır.

Sosyo-kültürel gelişmeler ise 20.yüzyılda sosyal yönden yaşanan büyük dönüşümleri kapsamıştır. Bu dönüşümler sırasında toplumun yapısı hızla değişmiş, bu değişiklik insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını da etkilemiştir. Ayrıca bu süreçte sınıflar arası geçiş her zamankinden daha olanaklı bir hale gelmiş ve iş dünyasının da bu geçişlerden etkilendiği görülmüştür. Buna göre çalışan nüfus içerisinde eskisinin itaatkar, otoriteyi sorgusuz kabul eden, az ile yetinen çalışanları yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, kendine zaman ayırmayı önemli sayan bir işgücüne bırakmıştır (Torba 2000, s.59).

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

Personel yönetimi insan kaynakları yönetimi arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunur. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yerini alan daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşen bir yönetim anlayışıdır. Bazı uzman ve araştırmacılara göre insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden farklı bir yönetim değildir, ancak pek çok uzman ve araştırmacı insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden oldukça farklı olduğunu ileri sürer. Bu iki yönetim anlayışı benzer noktalar taşımakla beraber, esasen birbirlerinden önemli ölçüde ayrılır. Farklılıklarda değinmeden önce aradaki benzerliklerinden bahsetmekte fayda vardır.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki benzerlikler şu şekilde özetlenebilir.

- a) Her ikisinin stratejisi örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.
- b) Her ikisi de, eylemci birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu; personelin işlevinin, yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder.
- c) Personel yönetiminin değerleri ile en azından insan kaynakları yönetiminin esnek açıklamaları “bireye değer verme” noktasında özdeştir.
- d) Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır.
- e) Eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlenmektedir.
- f) İnsan kaynağı yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de, çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir.

Bu benzerliklerden görüleceği gibi gerek personel yönetiminde ve gerekse insan kaynakları yönetiminde seçme ve işe alma, ücret yönetimi, geliştirme, değişik şartlara uyum sağlama gibi işlevler vardır. Ancak, insanın örgüt içindeki yeri önemli olmuş ve bu önem giderek artmıştır.

Benzerlikleri bu şekilde sıraladıktan sonra farklılıkları şu şekilde söyleyebiliriz. Buna göre insan kaynakları yönetimi ise geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlıdır ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlar.

Tablo 2.1: Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Örgütlerde üretimi makineler yapar.	Her şeyi insan gerçekleştirir.
Güdülenmenin temel ögesi paradır.	Temel güdüleme örgüt iklimi ve başarıma onurudur.
Hiyerarşi vardır ve derindir.	Hiyerarşinin yerini esnek takımlar alır.
Eğitim yalnızca belli bir düzeyin üstündekilere verilir.	Eğitim herkese verilir.
Çalışanlar yöneticiyi memnun etmeyi düşünürler.	Çalışanlar müşteriyi memnun etmeye çalışırlar.
Çalışanlar sorumluluk yüklemeleri ve inisiyatif kullanmaları için özendirilmez.	Çalışanlar yetkilendirilmiştir ve inisiyatif kullanmaları özendirilir.
Tüm uygulamalar tepeden empoze edilir.	Uygulamalarda çalışanların karara katılmalarına ortam hazırlanır.
Örgütlemelerde ayrı ayrı işlevler vardır.	Örgütlerde işlevler bütünleşmiştir.
İş sahipleriyle ilişkilerde yönetim söz sahibidir.	İş sahipleriyle ilişkide yönetim ve işgörenler söz sahibidirler.
Eylemci birimler edilgendir.	Eylemci birimler etkindir.
İnsana üretim açısından bakar.	İşe insan açısından bakar.
Bireyin yaptığı önemlidir.	Bireyin yaptığından hareketle daha başka neler yapabileceği önemlidir.
Birey örgüt içindir.	Örgüt insan içindir.

Kaynak: E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi. Sayı.17, Kasım 2007
http://www.egitirim.gen.tr/ikram_py_iky.htm (10 Haziran 2009)

2.1.10 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Temel insan kaynakları fonksiyonları; insan kaynağının planlaması, iş analizi, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücret yönetimidir. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve insan kaynakları yönetiminin örgüte katkı sağlaması için bütün insan kaynakları fonksiyonlarının örgüte uygun olarak yapılandırılması gerekmektedir.

2.1.10.1 İnsan kaynağının planlanması

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu örgütün her kesimi için gerekli ve yeterli iş gören gereksinimini önceden bilinçli ve düzenli olarak sağlamaktır. Bu yönde yapılan çalışmaların hepsi insan kaynakları planlaması kapsamında değerlendirilir.

İnsan kaynakları planlaması ayrıca, “Örgütün her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksinimin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağıının belirlenmesi” olarak ve “Değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci” olarak da tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, dinamik bir süreçtir. Değişen çevre koşulları, örgütün kısa ve uzun vadeli değişim ihtiyacı, örgütün amacının gerçekleştirilmesi derecesine denk bir değişim ihtiyacının tahmini ve gerçekleştirilmesi, bu sürecin dinamik olmasını, gerektirir. Bu anlamda örgüt içindeki denge sürekli bozulma eğilimindedir. İnsan kaynakları planlaması bu sürecin aktif bir şekilde izlenmesini ve sürekli bozulma eğiliminde olan dengenin yeniden tesis edilmesini sağlar.

Örgütün yeterli sayıda ve nitelikte personeli zamanında sağlayabilmesi için, örgütün mevcut potansiyeli, gelişimi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan gücünü nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmayı amaçlayan örgütsel faaliyetlere “insan gücü planlaması” denilmektedir. Doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesidir.

İnsan kaynağının planlanması, yönetimin unsurlarından biridir. Çağdaş yönetim anlayışında insan ve sermaye unsuru etkileşim halindedir. Bunun sonucu olarak, insan kaynakları planlamasının yapılması, mevcut işgücünü daha etkin kılma ve onlardan daha fazla yararlanma yolu ile örgütün kârını artırır, büyümeye olumlu etki eder. İnsan kaynağı planlaması, yeterince üzerinde durulduğu ve uygulamada bir sorun yaşanmadığı sürece olumlu sonuçlar vermektedir (Bayraktaroğlu 2003, s.31).

Buna göre insan kaynağının planlanması dört aşamadan oluşmaktadır.

- a) İnsan kaynaklarının sistematik şekilde analiz edilmesi,
- b) İnsan kaynağı ihtiyaçlarının ve arzının tahmini,
- c) Örgütlerin karşılaştığı kısıt ve istisnalar dahilinde insan kaynağı arz ve talebinin dengelenmesi,

d) Örgütlerin insan kaynakları amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması.

Örgütler ne yapacaklarını önceden düşünme imkânını ancak planlama faaliyetleri sayesinde bulabilirler. En önemli özelliği geleceğe yönelmek olan planlama faaliyetiyle yapılacak işin neden, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına, iş için gerekli olan şeylere önceden karar verilebilir. Bu sayede varılması olası yere ulaşılabilir, eğer bir problem söz konusuysa öngörülen noktaya neden ulaşamadığı ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasına zemin hazırlanmış olur.

İnsan kaynakları planlamasının örgüt açısından önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- a) İşgücü ihtiyacını önceden görerek, ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,
- b) İşgücünün bilgi ve becerisinden en üst seviyede verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- c) Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- d) İhtiyaç duyulan işgücünün niteliklerini ortaya koymak,
- e) Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.

İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçlar şöyle sıralanabilir (Bingöl 1997, s.81):

- a) İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- b) İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- c) Boş kadroları doldurmak,
- d) Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- e) Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- f) Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- g) Yasal düzenlemelere ve değişikliklere uygun hareket etmek,

Bununla beraber insan kaynağı planlamasının örgütsel amaçları; personelin etkin ve verimli kullanımını sağlamak; doyumlu ve yetişmiş personel sahip olmak şeklinde iki ana başlık altında da belirtilebilir.

İnsan kaynakları planlamasının performansının değerlemesinde göz önüne alınacak kriterler şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu 2000, s.50).

- a) Önceden tespit edilip belirtilen insan gücü ihtiyaçlarıyla mevcut istihdam düzeyi karşılaştırılır.
- b) Planlanan işgücü verimliliğine karşın elde edilen verimlilik düzeyi karşılaştırılabilir.
- c) Belirlenen personel değişim oranı ve devamsızlık oranı ile gerçekleşen oranlar gözden geçirilir.
- d) İnsan kaynakları planlaması kapsamında hazırlanan bütçede öngörülen işgücü maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır.

İnsan kaynaklarının etkin olarak kullanılması için örgütün o andaki insan kaynağı ihtiyacının karşılamanın yanında, gelecekteki ihtiyaçlarını da öngörüp buna uygun planların oluşturulması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasından sonra bu planlar doğrultusunda adaylar bulunması ve adaylar arasından ihtiyaç olan pozisyona, örgüt kültürüne en uygun aday ve adayların seçimine geçilir. Böylece süreç tamamlanmış olur.

İnsan kaynakları planlaması, şimdiki ve gelecekteki insan gücü ihtiyaçlarının analizini ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları planlamasını yapabilmek için, bazı temel bilgilere ihtiyaç vardır.

- a) İşletmenin planlama yapılan döneme ilişkin genel faaliyet planları ve hedefleri,
- b) İşletmenin halihazırdaki insan gücü kaynaklarının beceri ve mesleki yetişkinlik durumu ile sayısı,
- c) Emek piyasasındaki durum

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından en rasyonel şekilde faydalanmasının bir aracı olarak görülen insan kaynakları planlaması, belirli bir zamanda ve yerde en uygun sayı ve nitelikteki çalışanın sağlanması ile örgütteki mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun biçimde kullanımını gerçekleştirme amacı taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları planlamasının örgütteki

Çalışanları bir maliyet ögesi olmaktan çıkardığı ve bir üretim faktörü haline dönüştürdüğü görülmektedir.

2.1.10.2 İş analizleri

Bir örgütte, çok sayıda iş yapılır. İnsan kaynakları yöneticisi ve uzmanları, birim yöneticileri, örgütte yapılmakta olan işler hakkında tam olarak bilgi sahibi değildir. Örgütte yapılmakta olan işler ve bu işlerin nasıl yapılması hakkındaki bilgiler iş analizleriyle belirlenmektedir. Ancak, iş analizi yapıldıktan sonra bir örgütte yapılan işler birbiriyle kıyaslanabilir. Aday toplama, aday seçme, değerlendirme ve uygulamaları içinde iş analizinden elde edilecek bilgilere ihtiyaç vardır (Ergin 2002, s.120).

İş analizleri, işler hakkında en doğru, tarafsız ve ayrıntılı bilgilerin toplanabileceği ve kişisel yanılığları, görüşleri ve n yargıları tamamen yok edebilecek bir yol olmamakla birlikte, bu tür etkileri, gerçek verilere dayanan yazılı belgelerle sonuçlandırıldığı için en aza indirebilen bir yöntemdir.

Örgüt faaliyetlerinin etkinliği açısından, rgt oluşturan bölüm ve birimlerin sınırlarının belirlenmesi için özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için ise, gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve bu işlerin birbirleriyle olan ilişkileri saptanmalıdır. Örgütlerde işlere ilişkin özellikleri ve işlerin ayrıntılarını belirlemek maksadıyla yapılan iş analizi çalışmalarına da bu sebepten ötürü gerek duyulmaktadır.

İş Analizin Tanımı ve Amaçları: İş analizi, örgütte yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinme, özelliklerinin belirlenmesi değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir (zgen ve diğ. 2002, s.55).

İş analizi, işlerin doğru, aktif ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı özelliği, niceliği, sorumlulukları ve çalışma şartları bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir yöntemdir (Bingöl 1999, s.45).

İş analizi faaliyetleri örgütlerdeki işlerin kapsadığı görev, sorumluluk ve çalışma şartlarını belirlemeye yönelik yöntemlerden oluşur. Bu yöntemlerde ayrıca, işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken, bilgi, beceri ve yetenekleri de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde işlere ilişkin bilgiler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu bilgiler genel olarak işlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma ortamının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini içerir (Geylan 2002, s.3).

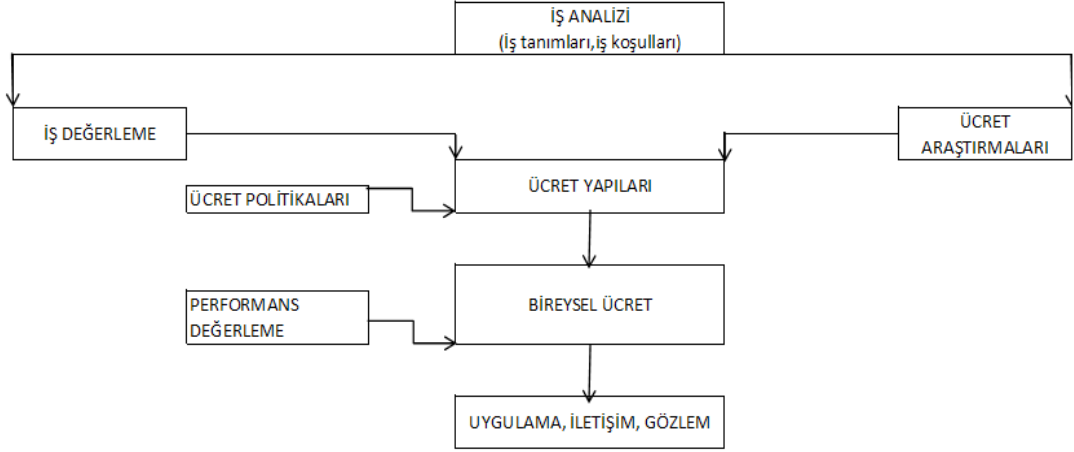
İş analizinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- a) Her işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- b) İşe alma kararlarını verirken kullanılacak net ve açık ölçütler oluşturmak.
- c) İş performansını geliştirmek için eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek.
- d) İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. İleride ihtiyaç duyulacak işgücü ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.
- e) Performans değerlendirme yönteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak. Çalışanı objektif biçimde değerleyecek iş standardını oluşturmak.
- f) İşler arasındaki bağlantıların ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- g) İş performansını etkileyen zor çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,
- h) Ücretleme sistemi açısından her bir işin önemini ortaya koymayı sağlayacak verilere ulaşmak,
- ı) Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,
- i) İş ve işçilere ilişkin kanuni düzenlemelerin yapılmasında gerekli bilgileri sağlamak.

İş analiziyle elde edilen bilgiler iş değerlemesinde ve iş tanımlarında kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu 2000, s.55).

Örgütlerdeki iş analizin amaçlarını şekil 2.1 gibi gösterebiliriz.

Şekil 2.1: İş analizinin amaçları



Kaynak: De cenzo, David, Robbins, P.Stephen” Human Resource management” John Willey sonsçinc.1996, s.143

İş analizi çalışmaları, örgüt içerisinde oluşturulacak uzman bir ekip veya örgüt dışından temin edilecek bir danışman kişi veya kuruluş aracılığıyla da yapılabilir. İş analizini yapabilmek için öncelikle üst yönetimin bunu kabullenmesi, desteklemesi ve hat yöneticilerine insan kaynakları yönetimi birimi ile işbirliği yapmaları yolunda talimat vermeleri gerekir.

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşin muhtevası
- İşin yapılması sırasında gerekli olan araç ve gereçler
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve özellikleri
- İşin yapılabilmesi için gereken evreler
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- İşin yapılması için gereken zaman
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve şartlar

- h) İşin gerektirdiği kişisel özellikler: Yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişisel özellikler vb.
- i) İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
- j) İşte kime karşı sorumlu olunduğu
- k) İşin sorumluluğu, tehlikeleri
- l) İşin devam etmesi için gerekli yetki

İş analizinin safhaları şu şekilde sıralanabilir:

- a) İş tariflerinin gözden geçirilmesi,
- b) İşe ait özelliklerin belirlenmesi,
- c) İşin nasıl yapılacağına ortaya konulması,
- d) İşe ait yardımcı araç ve gereçlerin listelenmesi,
- e) İşin hangi süre içinde yapılması gerektiğinin belirlenmesi (zaman etüdü)
- f) İşin belirlenen standartlara göre gerçekleştirilmesinin sağlanması.

İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntemleri: İş analizi yaparken çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden faydalanılabilir. Bunlar arasında en fazla olarak kullanılanlar aşağıda sıralanmıştır.

Bilgi-Belge Toplama Yöntemi: İş analizine başlarken, daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dokümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. belgelerin edinilmesi gerekir. Ayrıca, görevin özellikleri, iş gücü, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vb. konulara ait bilgilerin de analistin elinde olması gereklidir.

Gözlem ve Görüşme Yöntemi: İşin nasıl yapıldığını, ne gibi süreçlerden geçtiğini, işin nitelik, nicelik ve içeriğini anlamının en iyi ve en etkili yolu, o işi yapan kişiyle yüz yüze görüşmek ve bu sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır. İşlerin yapıldığı çevreyi yaşayarak ve iş görenlerle görüşerek en doğru ve tatmin edici bilgiler elde edilir.

Bu iki yöntemin uygulamasındaki en büyük sakınca ise, zaman kaybına sebep olmaktadır (Özgen ve diğ. 2002, s.63).

Anket Yöntemi: Bu yöntem, işin öğeleri ile işin yapıldığı yerin koşullarına ve işi yapacak kişinin özelliklerine ilişkin soruları içerir.

Bu yöntem, iş analizini yapan kişinin çalışanlara işleriyle ilgili yazılı sorular sorması ve çalışanların da işleriyle ilgili bilgileri bu kişilere aktarılmasıyla uygulanmaktadır.

Eğitim yetersizliği nedeniyle bazı işgörenlerin fikirlerini iyi ifade edememeleri, eksik ya da yoruma açık bilgiler vermeleri bu yöntemin sakıncaları arasında belirtilebilir (Özgen ve diğ. 2002, , ss.38-64).

Bileşik Yöntem: Bu yöntem yukarıda belirtilen üç ayrı yöntemin birlikte uygulanmasıdır. Öncelikle işe ilişkin bilgi ve belgeler toplanır, işgörelere anketler doldurtulur, daha sonra bunlardan elde edilen bilgilerin doğruluk derecesini ölçmek amacıyla görüşme ve gözlem yöntemi uygulanır.

Değişik yöntemlerin aynı anda uygulanması en doğru ve güvenilir iş analizlerinin yapılabilmesi için en sağlıklı yol olarak gösterilmektedir.

İş analizinden elde edilen bilgiler, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın iş tanımları, iş gerekleri ve iş değerlendirmesi şeklinde üç temel çıktının meydana gelmesine neden olmaktadır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz.

2.1.10.2.1 İş Tanımı

İş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş tanımlarının hazırlanmasında iş analizi çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler kullanılır; her bir iş için yapılan analizin verilerin bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle hazırlanır. Bu nedenle iş tanımı iş analizinin çıktılarından biridir.

İş analizleri ile toplanan bilgilerden yararlanarak, her bir işin kapsamına giren görevlerin, eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasıdır diyebiliriz.

Genellikle iş tanımlarının altı temel bölümden oluştuğu görülmektedir. Bu bölümler, iş kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı, işin yapılması için ne gibi görev ve yetkiler verildiği ve o işi yüklenecek personelde bulunması gereken özellikler olarak sıralanabilir.

Bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış şekli ve sırası ortaya çıkartılmış olur. İş tanımları da iş analizleri ile hemen hemen aynı amaçlarla yapılır. Ayrıca, iş tanımlarından denetleyicilerin, yapılması gereken işlerle yapılan işlerin karşılaştırması konusunda da yararlanmaları mümkündür (Kozak 2003, s.32).

Örgütlerde iş tanımı yapmanın amacı, örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli olmayan ve karışıklara sebebiyet veren işlemleri ortadan kaldırmaktır. Asıl amaç, işin özelliklerini belirlemektir. İş tanımı, insan kaynaklarının seçimi, terfi-tayin işlemleri, başarı değerlendirme ile eğitim faaliyetlerinde kullanılır.

İş tanımları, iyi bir teşkilat yapısının da temelini oluşturmakta ve teşkilat şemasının oluşturulmasında temel verileri sağlamaktadır.

2.1.10.2.2 İş gerekleri

İş gerekleri herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikleri içerir. İş gerekleri, iş analizi süresince toplanan bilgilerle ve genellikle iş tanımlarının hazırlanmasından sonra iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumlulukları temel alarak hazırlanır. İş gereklerinin içerdiği bilgiler eğitim, deneyim, yaş zihinsel ve fiziksel beceriler vb. konulardır. İş gereklerinin hazırlanmasında ilgili gözetimci ya da yöneticinin yardımına ihtiyaç duyulur. Bazı işler, o işleri bilen birkaç kişi, personel uzmanı ve gözetimci ile işbirliği içinde çalışabilir.

İş analizi sonucu yapılan iş tanımı ve iş gerekleri arasında önemli farklar vardır. İş tanımı bir işin ne istediğini belirler, iş gerekleri ise işin iş görenlerden ne istediğini,

başarılı olması için işgörende aranacak tecrübenin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtilmesidir.

İş tanımı, işin nasıl ve hangi koşullar altında yapıldığını belirtirken; iş gerekleri de iş tanımını baz alarak işin çalışanlardan beklediklerini ifade eder. İşin analizi ve tanımından sonra, işlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli nitelik ve özelliklerin oluşturulmasına yardımcı olur.

İş tanımı işi, iş gerekleri ise çalışanı yansıtır. İş gereklerinin tespit edilmesinde iş açısından çalışan kişilerin dört özelliği belirlenir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir;

- a) Fiziksel özellikler, İşin yapılması konusunda gereken bedensel şartları içerir.
- b) Zihinsel özellikler, yoğunlaşma, analitik düşünme, planlama gibi özellikleri içerir.
- c) Duygusal ve sosyal özellikler, iş ortamında iyi ilişkiler kurma, sosyal olma, karşıdaki kişilere kendisini dinletebilme gibi özelliklerini içerir.
- d) Davranışsal Özellikler, kişinin sahip olduğu bilgileri davranışlarına yansıttığı belirlenir.

2.1.10.2.3 İş değerlendirmesi

İş analizi, sonucunda farklı işlerin birbiri ile mukayesesini sağlamaktadır. İşler arasındaki fark ve benzerlikler, zorluk ve vasıf düzeyleri açısından değerlendirilmektedir. Böylece, çalışanın işinde kullanılması gereken bilgi, tecrübe, beceri, yaratıcılık düzeyi, sorumlulukların oluşturduğu yıpranma, kullanılan zihinsel ve bedensel çabanın düzeyi ile işin gerçekleştirildiği çalışma ortamının şartları belirlenir.

İş değerlendirme, iş analizi ve iş tanımlama aşamalarından sonra yapılmaktadır. Bu aşamalar sonucunda elde edilen verilere göre işler bir sistem altında değerlendirilmektedir. İş değerlendirmesi; bir iş yerinde mevcut arasındaki değer farklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir.

Farklı işlerin birbirleri arasındaki değerlerinin karşılaştırıldığı bir yöntem olan iş değerlendirmesi, gerçekçi bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için, örgütlerin daha verimli çalışmalarını sağlar, iş gücü verimliliğini artırır, işlerin ayrıntılı tanımlarını yaparak

aralarındaki önem ve güçlükler, fark ve benzerliklere göre değerlendirir ve bunun neticesinde net bir değer ücret ilişkisi kurar. Tüm bu aşamalarda iş değerlemede çalışan üzerinde durulmayıp, doğrudan doğruya iş ele alınmaktadır.

İş değerlendirme çalışmalarında ilk olarak, iş değerlendirmenin, hangi amacı gerçekleştirmek için, yapıldığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu bakımdan öncelikle, bir iş değerlendirmenin amaçlarının neler olduğu, hangi faydaları sağlamak için yapıldığı açıklığa kavuşturulmalıdır. İş değerlendirmenin amacı ve faydaları iki temel grup içinde incelenebilir. Bunlar ücret yönetimi açısından ve insan kaynakları yönetimi açısından olmak üzere ikiye ayrılır.

Ücret yönetimi açısından şu faydalar sağlanır.

- a) Gerçekçi bir ücret yönteminin temel ilkeleri belirlenebilir.
- b) Eşit işe-eşit ücret ödenmesi sağlanır.
- c) İşe ücret belirlendiği için ücret adaleti gerçekleştirilebilir.
- d) Ücret tatmini yolu ile personelin güdülenmesi ve işine özenmesi sağlanır.
- e) İşgücü arz ve talebinin özelliklerine uygun olarak, ücret ödenmesi gerçekleştirilir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından ise;

- a) İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini kolaylaştırır.
- b) İşlerin ve işlemlerin basitleştirilmesine kolaylık sağlar.
- c) İşlerin nasıl yapılması gerektiği hakkında ayrıntılı bilgileri temin etmek suretiyle eğitim planlamasında yardımcı olur.
- d) Personelin seçimi, işe yerleştirme, terfi ve bir işten diğer işe nakillerde yararlanılacak bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.
- e) İş gücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına yardımcı olur.

2.1.10.3 İşgören bulma ve seçme

İşgören bulma ve seçme işlemleri birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Her iki kavramın da başlıca amacı örgüte nitelikli insanlar kazandırmak, örgüt kültürünü benimsetmek ve insanları örgüt hedefleri doğrultusunda eğitmektir. İş gören bulma ve seçmeden önce, başvuruların durumlarının karşılaştırılmasını sağlayacak bir takım

standartların belirlenmiş olması özellikle İKY'nin tarafsızlık ilkesi gereği önemli bir şarttır.

İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri örgütte önem verilmesi gereken çabalardır. Çünkü insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir. Neticede, doğru seçilmiş insanlar doğru sonuçlara götürecektir.

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir örgütün insan kaynakları yönetiminde en zor konusunu oluşturur. Bir örgüte yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge insan gücüdür. Söz konusu ögenin örgütün gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle örgütler büyüdükçe bu bölüme bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri iş gören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler.

Örgütler açık pozisyonlara eleman alırken işgücü piyasa şartlarını, ekonomik koşulları, kanuni düzenlemeleri, lokasyonu ve rekabet ortamını, teknolojik gelişmeleri, örgüt vizyonunu ve kendi işe alma stratejilerini göz önünde bulundurlar.

Seçme ve yerleştirme sürecini iyi yöneterek personelini ihtiyaçlarına uygun olarak seçen, örgütlerin işleyişleri kaliteli hem de firmanın insan kaynaklarına yönelik verimliliği artacaktır. Ancak kaliteli personeli işe almak yeterli olmamakta, örgüt bünyesinde tutmak da gerekmektedir.

Örgütte personel ihtiyacı tespiti yapıldıktan sonra ki aşama bu ihtiyacına uygun yöntem ve araçlarla duyurunun etkin bir şekilde yapılmasıdır. Eleman ihtiyaç duyurusu çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Bunlar; İnternet, televizyon, gazeteler, dergiler, özel ve kamu iş bulma kurumları, el broşürleri, sektörel yayınlar, mevcut çalışanlar yoluyla olabilir. Başvurular yazılı veya şahsen olabilmektedir. Başvuruların kabulü öncesi önemli konuların başında başvuru formu hazırlanmış olmalıdır. Başvuru formunda bulunması gereken genel bilgiler şunlar olabilir; kişisel bilgiler, eğitim durumu, iş tecrübeleri, yabancı dil bilgisi, katıldığı kurslar, kullandığı bilgisayar programları, kullandığı büro

malzemeleri, katıldığı seminerler, referanslar, sağlık bilgileri, ücret bilgileri, çalışmak istediği pozisyon bilgileri, ilgi alanları vb.

Örgütlerin uygulamada görülen insan kaynakları seçim sürecinin aşamaları, personel araştırması ile başlamakta ve sırasıyla; başvuruların kabulü, ön görüşme, işe giriş testleri, mülakat, adayın geçmişinin araştırılması, istihdam bölümünde yapılacak görüşme ve ilk amirinin onayının alınması, sağlık taraması aşamalarını izlemekte ve iş teklifinin yapılması ile sona ermektedir

Örgüte yapılan başvurular bir havuzda toplandıktan sonra ön elemeye tabi tutulur. Başvurular içinde örgüt şartlarını karşılamayan başvurular elenir. Ön eleme sonrasında örgütün aradığı özelliklere sahip elemanların çağrılarak görüşmeler yapılması ve en uygun elemanın belirlenerek örgüt bünyesinde işe alınması ile son bulacaktır.

İşe alım kararında, görüşme öncesi ve sonrası elde edilen bilgiler ile örgütün insan kaynakları politikası ve iş gören ihtiyaçları doğrultusunda seçim kararı alınır. İşe alınmasına karar verilen elemandan işe başlaması öncesi bir takım evrakları hazırlayarak getirmesi istenir. Bu evraklar yeni işe alınan personele ait personel dosyası açılarak burada muhafaza edilir.

Önemli olan açık pozisyonlara eleman almak değil, “doğru işe doğru eleman” bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksaması dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli eleman bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşır.

Doğru işe doğru eleman alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişisi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden iş gören alınması söz konusu olacak ve giderler artacaktır. Kaldı ki örgüte her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum sorunları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır.

İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın ve doğru eleman bulmanın belirli bir maliyeti vardır. İlanlar, görüşme ve diğer seçim prosedürleri, yeni elemanların işe ve işletmeye uyum göstermesi, temel iş eğitim giderleri, elemanların kısa sürede işten ayrılmalarının doğurduğu giderler, yeni elemanların hatalarından doğan maliyetler gibi.

İşgören Sağlama Kaynakları: İşgören seçiminde ön hazırlıklar tamamlandıktan sonra sıra örgüt için gerekli görülen işgörenlerin hangi kaynaktan sağlanacağını saptanmasına gelir. İşgören sağlama kaynakları iki grup içinde incelenebilir.

İç Kaynaklar: Örgütler açık personel gereksinimlerini, örgütün işe alma politika ve planlarına göre örgüt içinden veya dışından karşılayabilir. Her iki kaynaktan personel sağlamanın kendine göre yararları ve sakıncaları vardır. Etkili bir politika yürütebilmek için genel olarak açık pozisyonların çoğunluğunu iç kaynaklardan doldurmak, fakat uygun nitelikli elemanlar örgütte yoksa dışarıya başvurmak gerekmektedir. Aynı zamanda daha yüksek kademedeki yönetsel ve mesleki pozisyonların bir kısmında örgüte yeni fikirler sunmak için dış kaynaklardan yararlanmak gerekir.

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması, yükselme ya da iç transfer yolu ile olur. Yükselmeye personel, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. İç transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi ve benzeri özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir.

İç kaynaklardan yararlanmanın faydalarına baktığımızda,

- a) Örgüt içinde hareketlilik sağlar, örgütün kendi öz kaynaklarından yararlanmasını sağlayarak terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların bu beklentisini karşılar. Beyin göçüne engel olur.
- b) Dış kaynaklardan sağlanacak çalışanların örgüte uyumu ve eğitimi gibi seçim sorunlarını ortadan kaldırır, daha az masraf ve daha az zaman alır.
- c) Örgüt kendi çalışanını daha yakından tanıdığından, çalışanlarının bilgi durumlarını, becerilerini, kişisel özelliklerini daha iyi değerler ve böylece riskleri daha aza indirir.
- d) Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.

- e) Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.
- f) Elemanın iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.
- g) Ayrıca elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur. Örgüte sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o firma için kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratılır. Öte yandan, çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakarlar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar.

İç kaynaklardan yararlanmanın yukarıda saydığımız faydaları yanında tutucu bir yönetimin ortaya çıkması ve yeniliklerin örgüte getirilmemesi gibi tehlikeli sonuçları da ortaya çıkabilir. Bunları önlemek için iç kaynaklardan yararlanırken daha alt kademelerdeki işgörenlerin yükselmelerini sağlamak için çeşitli eğitim programları düzenlemeli, nitelikli ve gelişme potansiyeline sahip işgörenleri terfi ettirerek hayal kırıklıklarını ve üst kademelerin yeteneksiz kişilerce doldurulmasını önlemek gerekir.

Dış Kaynaklar: Örgüt dış kaynaklardan özellikle, giriş düzeyindeki, yedeği olmayan daha üst düzeylerdeki ve yeni açılan, dolayısı ile örgüt içinde yetiştirilme olanağı bulunmayan pozisyonların doldurulmasında yararlanır. Örgüt dış kaynaklardan personel tedarikini, meslek liselerinden, üniversitelerden, rakipler ve diğer firmalardan ve işsizlerden yapabilir. Örgütler dış kaynaklardan personel tedariki için genellikle radyo, televizyon, yazılı basın ve internetten duyuru ve ilan yapar. Bunun yanında özel ve kamu iş ve işçi bulma kurumlarından, stajyerlik, işletmede çalışanların tavsiyeleri, danışmanlık firmaları, mektupla veya örgüte bizzat gelerek yapılan başvurular ve sendikalardan yararlanır.

Dış kaynaklardan eleman tedarik etmek örgüte dinamizm ve canlılık kazandırır, örgüte yeni teknolojilerin ve bilgilerin gelmesine yardımcı olur, mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımlar kazandırır. Ancak dış kaynaklardan temin edilen personelin örgütü tam olarak tanınması, anlaması ve uyum sağlaması çok uzun zaman alabilmektedir. Bunun yanında mevcut personelde yeni gelen personele tepki verebilmekte ve çalışmalarını engelleyebilmektedir.

2.1.10.4 Eğitim ve geliştirme

Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceri kazanmaları ile mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Öte yandan eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da gelişme sağlayan bir eylemdir (Bingöl 1997, s.178).

Örgüt kapsamında bakıldığında ise eğitim, işgörenin ya da onların oluşturduğu grupların örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümünü kapsamakta olduğu görülür (Sabuncuoğlu 2002, s.111).

Geliştirme faaliyetleri ise iş görenlerin genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için gerçekleştirilir. Eğitim faaliyetleri, geliştirme faaliyetleri için gerekli olan alt yapıyı hazırlar. Geliştirmenin temel hedefi iş görenlerin örgütte yükselmesini sağlayacak bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır.

Örgütlerde işgören eğitimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Eğitime önem vermeyen örgütlerin başarı ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya imkansızdır. İşe eleman seçiminde en isabetli seçim yapılmış olsa bile, işgörenlerin değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin hedefine ulaşması beklenemez. Rekabet ortamı devamlı olarak etkinlik ihtiyacını zorunlu hale getirmiştir. Tam zamanlı ve sürekli eğitimle bu ihtiyaç giderilebilir.

Bireyin üstüne düşen görevleri en etkili ve en verimli biçimde yerine getirmesinin tek yolu iyi bir eğitim sürecinden geçmesidir. Genelde eğitim bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu bir değişim sağlayan bir süreçtir.

Eğitime yer veren her örgüt öncelikle uzun süreli veya orta süreli ve kısa süreli eğitim planları hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu kimlerin nasıl nerede, ne

zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim programlarının neler olduğu gibi konular ayrıntılı olarak planlanır.

Eğitim ve geliştirme programı planlaması yapılırken, yapılması gereken çalışmaları, aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- a) Eğitimin ihtiyacının belirlenmesi,
- b) Eğitilecek personelin seçimi,
- c) Eğitim hedeflerinin saptanması,
- d) Eğitimin veriliş biçiminin ve yerinin belirlenmesi,
- e) Eğitimi verecek kişinin seçimi,
- f) Eğitim yönteminin belirlenmesi,
- g) Değerlemenin nasıl yapılacağını tespit edilmesi,

Eğitimden umulan yararın sağlanabilmesi için, eğitim faaliyetlerini bu aşamalara uygun olarak planlamak ve uygulamak gerekmektedir. Ancak eğitim planlaması yapılırken insan kaynakları yönetiminin uyması gereken bazı ilkeler de bulunmaktadır. Bu ilkeler;

- a) Eğitim planlaması sürekli bir fonksiyondur.
- b) Eğitim planlaması uzmanların, yönetim organlarının danışma kurumlarının sürekli işbirliğini gerektirir.
- c) Eğitim planlamasında, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi gerekmektedir, bunun içindir ki değerlemede süreklilik esastır.
- d) Eğitim planı, beklenmeyen durumlara da uygulanabilir esnekliğe sahip olacak şekilde hazırlanmalıdır.
- e) Planın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, gerekli insan gücü ve finansal kaynakların gerçekçi bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- f) Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde tarafsızlık ilkesi esas alınmalıdır.
- g) Eğitim planlaması, kişilere ya da gruplara ait düşüncelerle amacından saptırılmamalıdır.

h) Yapılacak değerlendirmeler sonucunda planın yeni ihtiyaç ve durumlara uydurulmasının sağlanması, şeklinde bu ilkeler özetlenebilirler.

Eğitim Yöntemleri: Örgütlerde eğitim ve geliştirme uygulamalarında yararlanılabilecek değişik türde eğitim ve geliştirme yöntemleri vardır. Bunlar iş dışı eğitim yöntemleri ve iş başı eğitim yöntemleri.

İş Dışı Eğitim Yöntemleri: İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça çok olmakla birlikte önemli olan bazıları şunlardır; Konferans veya tartışma, seminerler, kurslar, rol oynama, örnek olay, simülasyon, duyarlık eğitimi, özel okuma parçaları.

İş Başı Eğitim Yöntemleri: İş başında eğitim, çalışanı işinin başından uzaklaştırmaksızın kendinden daha tecrübeli bir çalışan tarafından eğitime tabi tutarak, kalifiyeli personel haline getirmektir. Basit ve maliyeti açısından düşük olduğu için kullanılan bir yöntem olmasına karşın iyi verim alınamazsa mali kayıplar verdirebilir.

İş başında eğitim, endüstride en yaygın olarak kullanılan eğitimdir ve hizmet içi eğitimin önemli bir parçasıdır. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır: Çıraklık eğitimi, stajyerlik eğitimi, rotasyon eğitimi, oryantasyon eğitimi, koçluk eğitimi.

Eğitimin Amaç ve Faydaları: İşgörenler eğitimle halen gördüğü işlerle ilgili yeni bilgiler, beceriler ve davranışlar kazanmanın yanı sıra çevresinde olup biten olayları kavrama, onlara anlam verebilme ve bu olaylar karşısında kendi yerini alabilmeyi mümkün kılan bir kültürü benimsemektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden beklenen yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz; Eğitim, öğrenme süresini kısaltır, iş verimliliğinde artış sağlar, işgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratır, gözetim ihtiyacını azaltır, çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur, kuruma süreklilik ve esneklik sağlar, işgörelere işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve beceriler katar.

Küreselleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi, eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir. Eğitimli insan, örgütün en zengin kaynağıdır. Bu nedenle örgütler giderek eğitime daha çok yer vermektedir.

Eğitim in örgüt yönetimindeki önemi konusunda vurgulanması gereken bir diğer nokta da, çalışanların yetenek ve özelliklerinin kurumsal yollarla geliştirilmesiyle çalışanın işe adaptasyonunun artmasıdır. Böylece çalışan ile iş arasında bütünleşme sağlanarak verim artırılmış olacaktır. Bu nedenle personelin eğitimi ile personele yapılan yatırım olarak değerlendirilir

Personel Eğitiminin Değerlendirilmesi: Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan işgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performansların karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, işgörenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilecek, eğitim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır (Geylan 2002, s.140).

Eğitim programının uygulanmasıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler bir yandan adayların durumunu diğer yandan da programın yeterliliğini ortaya koyabilmelidir. Diğer bir deyişle, değerlendirme, eğitim sürecine katılan kişilerin ulaştıkları düzeyler ve eğitimcilerin ve örgütün değerlendirilmesini içerir. Eğitim çabalarını değerlendirmenin başlıca hedefi eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmekte ve sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sistemi oluşturan bütün öğeler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir. Değerlendirme sürecinde programa katılan herkesin görüşleri dikkate alınmalıdır.

Değerlendirme için kullanılacak araçlar; soru formları ve grup tartışmalarıdır. Seminer ya da kurslara katılanlara dağıtılan soru formlarında; eğitim yerinin fiziksel konumu tartışılabilir, konuşmacılar hakkında izlenimler elde edilebilir. Eğitimde yararlı görülen konuların soruşturması yapılabilir ve eğitime konu olan kişilerin geleceğe yönelik düşünceleri öğrenilebilir.

2.1.10.5 Performans değerleme

Performans değerlendirmenin odak noktası insan ögesidir. Çünkü örgütü oluşturan öğelerin başında birey gelmektedir. Örgütün etkinliği, üyesi olan bireylerin performansı ile yakından ilişkilidir. Sürekli ve bilimsel bir şekilde yapılan performans değerlemesi örgüt ve personel açısından en önemli aşamalardan biridir.

Performans belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilen nitel ve nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip gösteremediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur (Türkel 1998, s.48). Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.

Performans değerlemesi, işi değil, işi yapan personeli ve onun başarısını veya başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen bireyin örgütün başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir araçtır (Özgen ve diğ. 2002, s.209).

Performans Değerlemesinin Amaç ve Faydaları: Performans değerlemesinin amaçları şunlardır (Canman 1993, s.9);

- a) Personelin kendinden beklenen performansı ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koymak,
- b) Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmek ve yargıya varmak,
- c) Daha ileriki görevler için sorumluluk üstlenme potansiyeli olan personeli belirlemek,
- d) Personelin eğitim gereksinmelerini tespit etmek,
- e) Performans hakkında geribildirimde bulunmak, işleri, sorunları tartışmak, gelişmelere dönük önerilerde bulunabilmek için düzenli, programlı imkânlar sağlayarak özendiriciliği ve kuruma bağlılığı artırmak.

Performans değerlendirme; iletişimi güçlendirir, motive eder, aidiyet duygusu yaratır, eğitim ve geliştirmenin sağlıklı planlanmasını sağlar, kariyer planlamanın alt yapısını oluşturur, adil ücret sistemi sağlar, iş tatmini sağlar, sağlıklı bilgi birikimi sağlar, yaşam mutluluğuna katkıda bulunur.

Performans Değerlemesinden Sorumlu Görevliler: Performans değerlemesi, birim yöneticileri ile insan kaynakları yöneticisi ve uzmanların işbirliğini gerektiren bir faaliyettir. Performans değerlemesi, personelin bağlı olduğu ilk amir, personelin arkadaşları ve astları, personelin kendisi, bir grup veya komite ile örgütün dışındaki bir kişi veya danışman kuruluş tarafından yapılabilmektedir.

Değerlemenin, personelin bağlı olduğu ilk amir tarafından yapılmasının yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. Yararlı yönü, birinci derecedeki amirin, değerlemesi yapılacak olan personele yakın olması nedeniyle, onun en iyi şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncalı yönü ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin, başka bir deyişle subjektif yaklaşımlarda bulunma eğilimidir.

Performans Değerleme Yöntemleri: Uygulamada birçok yöntem bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok ilgi çekenler; grafik değerlendirme tekniği, derecelendirme tekniği, iş boyutu ölçeği tekniği, davranış değerlendirme ölçeği, kontrol listesi yöntemi, sıralama ölçeği güçlendirilmiş dağılım yöntemi, çiftleri karşılaştırma yöntemi, psikoteknik test, psikolojik analiz yöntemi, amaçlara göre yöntem, değerlendirme merkezi yöntemi, kritik olaya göre değerlendirme tekniğidir. Bunlardan birkaçını açıklayacak olursak;

Amaçlara Göre Yöntem; Bir örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Koçel 2001, s.106).

Değerleme Merkezi Tekniği; Bu teknikte adaylar çeşitli kriterlere göre gruplara ayrılırlar. Grup üyeleri lidersiz olarak işletmenin sorunları ile karşı karşıya getirilirler. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir.

Kritik Olay Yöntemi; Bu yöntem belirlenen şartlara göre işgörenin değerlendirilmesinden çok, kişinin iyi ya da kötü denilen davranışlarının saptanması ile ilgili bir yöntemdir.

Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması: Değerleme sonucunda elde edilen çıktılar, insan kaynaklarının çeşitli alanlarına yansıtılabilmektedir. Performans çıktılarının kullanım alanları şöyle sıralanabilir: Ücret yönetimi, kariyer yönetimi,

stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten çıkarma, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları.

2.1.10.6 Kariyer planlama

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

Kariyer planlama kişinin, örgütün hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında bağlantı kurarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Bayraktaroğlu 2003, s.118).

Kariyer planlama; bireylerin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır (Erdoğan 2003, s.15).

Kariyer planlaması, örgüt içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey yükselme olanağı hedefler. Kariyer planlama, alt kademedeki çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi planlarken, uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadroların da, mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirmesi sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak, kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır.

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

a) Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi,

- b) Örgütün içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi,
- c) Hedeflerin tayini ve karar verme,
- d) Planın hazırlanması ve uygulanması,

Kariyer planlamanın faydaları: Kariyer bireye sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir;

- a) Terfi etme yoluyla yükselme fırsatı sağlayarak bireyin psikolojik ve sosyal olarak da doyuma ulaşmasına katkıda bulunur.
- b) Daha iyi iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik verimlilik artırma becerisi kazanır.
- c) Kişinin gelişimini katkıda bulunur.
- d) Bireyin motivasyonunu artırır.
- e) Çalışanların potansiyel yeteneklerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlar.

2.1.10.7 Ücret yönetimi

Ücret terimi çeşitli kesimler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sosyal politika alanında, “çalışanın geçim aracı”; iktisatçılar alanında “emeğin fiyatı”; iş hukuku tarafından “çalışanın fiziksel ve bedensel çalışmalarının karşılığı” olarak tanımlanmıştır. İşletme yönetiminde ücretin işveren ve çalışanlar açısından ise farklı tanımlandığı görülmektedir.

Geniş anlamda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır. Kısaca ücret, emeğin bedelidir. Dar anlamda ücret ise bir örgütte çalışmalarının karşılığı olarak çalışanlara ödenen para olarak tanımlanmaktadır (Akyüz 2001, s.93).

İşveren açısından ücret, çalışana bedensel veya fikirsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Çalışanlar açısından ücret, kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır (Özgen ve diğerleri 2002, s.267).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere; ücret işveren için bir gider unsuru iken işgören için gelirdir. Dolayısıyla ücret sistemi; “karşılıklı çatışan çıkarların dengelemesi süreci” denilebilir. Bu denge sağlanamadığı vakit örgütün giderleri içinde işgücü ciddi bir yer tutacaktır. Bu sebepten yoğun rekabet ortamında büyük bir yara alacaktır. Eğer çalışanlar aleyhine bir durum söz konusu olursa; çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve verimliliği düşecektir. İşveren ve işgören sonuçta örgüt sisteminin bir parçasıdır. Dolayısıyla birinde oluşacak olumsuzluk diğerini etkileyecektir. Örgütün işgücü maliyetlerinin yükselmesi için işten çıkarmalara sebep olacaktır. Yine aynı şekilde işgörenin iş tatmini, motivasyonu ve verimliliğinin düşmesi, işgören devir oranının artması işletmeyi etkileyecektir. Bu sebepten dolayı örgütlerde işveren ve işgören çıkarlarının dengeli bir biçimde birleştirmeleri; örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve insan kaynaklarını rekabet avantajı olarak kullanmaları için olmazsa olmaz bir uygulamadır.

Ücret yönetimi, iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, kârın paylaşılması ve ücret ile ilgili diğer konuları içeren bir insan kaynakları yönetimi alanını oluşturmaktadır.

Ücret yönetimi iş analizi ile başlamaktadır. Daha sonra bir işin diğer işlere göre değerinin belirlendiği ve karşılaştırıldığı iş değerlemesi yapılır. Aynı zamanda piyasada diğer örgütlerin ücret politikaları araştırılır. Bu çalışmalardan sonra ücret politikaları ve ücret yapıları oluşturulur. Böylece bir işin ne kadar ücret ödeneceği belirlenmektedir. Bu süreçte ücreti belirlenen sadece iştir, çalışanla bağlantısı bulunmamaktadır.

Ücret Yönetiminin Amaçları

- a) Nitelikli çalışanları çekmek,
- b) Mevcut çalışanları elde tutmak,
- c) Çalışanın motivasyonunu sağlamak,
- d) Örgüt performansının yükseltilmesini sağlamak,
- e) Adil ücret politikası oluşturmak,
- f) Ücret düzeyini saptamak ve ayarlamak,

g) Sosyal yardım işlerinin aksatılmadan yürütülmesini sağlamak,

Ücret yönetiminin ilkeleri

Etkin bir ücretlendirme için çeşitli ilkelere riayet etmek gerekir. Bunlar; Eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi, kıdeme göre ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, objektiflik ilkesi, esneklik ilkesi, açıklık ilkesi, iş değerlendirme sistemine dayalı ücret programı oluşturulması ilkesi, uzlaşım ilkesi, maliyetlerin denetlenebilir olması ilkesi.

Ücret yönetimini etkileyen faktörler

Ücret yönetimini etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı faktörler vardır. Örgüt genel ekonomik durum, cari ücretler, yaşam standardı, tarafların pazarlık gücü, örgütün mali durumu, asgari ücret, yönetimin ücret politikası gibi şartları da dikkate alarak ücret sistemini oluşturmak zorundadır.

Ücretlendirme iç ve dış çevre şartların etkisi ile fakat ilkelerden taviz vermeden belirlenir. Ücretlemede son bir aşama hangi ücret sistemlerini kullanacağına karar vermek. Ücret sistemi işgörene ücretin, nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Uygulamada çeşitli ücret sistemleri vardır. Bunlar;

- a) Zaman esasına dayalı ücret sistemi
- b) Başarı esasına göre ücret sistemi
- c) Kıdem esasına göre ücret sistemleri
- g) Götürü usulde ücret sistemleri.

Örgütte adaletli bir ücret yapısının kurulabilmesi yalnızca iş değerlemesi ile gerçekleşemez. Örgütte insan kaynakları yönetimi sadece iş değerlemesi ile sınırlı kalırsa bu durumda ücret açısından, işinde yüksek başarı gösteren işgörene, başarılı olmayan işgören arasında bir fark olmayacağından örgütte hakça bir ücretten söz edilemez (Artan 1997, s.37). Bu sebeple ücretlendirmede geleneksel modeller yerini kişiye özel ücret yapılarına bırakmaya başladı. Özellikle yeniden yapılanan örgütlerde ücret sistemi kurulurken son zamanlarda kullanılan metotlardan birisi “ bireysel ücretlendirme modelidir” (Human Resources 1997, p.40). Geleneksel sistemde, ücretin

belirlenmesinde iş değeri ile performans değeri eşit iken; hatta sendikaların toplu pazarlık isteğinden dolayı iş değeri ve iş derecelendirme ön planda iken; artık ücreti belirlemede performans değeri ön plana çıkmıştır. Performansa dayalı ücret, çalışanlara ödenen ücretler ile çalışanların işteki performansları arasında ilişki kurma yöntemidir (Bilgin 2002, s.3).

2.2 BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.2.1 Belediyenin Tanımı ve Kuruluşu

2005 yılında kanunlaşan 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 3.maddesinde belediye "belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi" olarak ifade edilmiştir. Ayrıca belde "belediyesi bulunan yerleşim yeri" ve mahalle "belediye sınırları içinde, ihtiyaç ve öncelikleri benzer özellikler gösteren ve sakinleri arasında komşuluk ilişkisi bulunan idarî birimi" olarak tanımlanmıştır.

Belediyenin kuruluşu 5393 sayılı kanunun 4. maddesinde şöyle düzenlenmiştir. Nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur.

Köylerin veya muhtelif köy kısımlarının birleşerek belediye kurabilmeleri için meskûn sahalının, merkez kabul edilecek yerleşim yerinin meskûn sahasına azami 5.000 metre mesafede bulunması ve nüfusları toplamının 5.000 ve üzerinde olması gerekir. Bir veya birden fazla köyün köy ihtiyar meclisinin kararı veya seçmenlerinin en az yarısından bir fazlasının mahallin en büyük mülkî idare amirine yazılı başvurusu ya da valinin kendiliğinden buna gerek görmesi durumunda, valinin bildiri üzerine, mahallî seçim kurulları, onbeş gün içinde köyde veya köy kısımlarında kayıtlı seçmenlerin oylarını alır ve sonucu bir tutanakla valiliğe bildirir. İşlem dosyası valinin görüşüyle birlikte İçişleri Bakanlığına gönderilir. Danıştayın görüşü alınarak müşterek kararname ile o yerde belediye kurulur. Yeni iskân nedeniyle oluşturulan ve nüfusu 5.000 ve üzerinde olan

herhangi bir yerleşim yerinde, İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararnameyle belediye kurulabilir.

2.2.2 Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları 5393 sayılı kanunun 14. maddesinde sayılmış ve yerel ortak nitelik taşıması şartı getirilmiştir.

14. maddede sayılan bentlere ek olarak, yerel ve ortak nitelik taşıyan diğer görev ve hizmetlerinde belediyeler tarafından yapılacağı belirtilmiştir. Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürllü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev ve sorumlulukları 15. maddede daha detaylı bir şekilde ifade edilerek yetki ve imtiyazları açık bir şekilde belirtilmektedir.

2.2.3 Belediyenin Organları

Belediyenin organları belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanından oluşmaktadır.

2.2.3.1 Belediye Meclisi

Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşur.

Belediye meclisinin görev ve yetkileri kanunun 18.maddesinde düzenlemektedir.

2.2.3.2 Belediye Encümeni

Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında toplanır. İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden oluşur. Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl gizli oyla seçeceği iki üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur.

Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder.

Encümen toplantılarına gündemdeki konularla ilgili olarak ilgili birim amirleri, belediye başkanı tarafından oy hakkı olmaksızın görüşleri alınmak üzere çağrılabilir. Encümen görev ve yetkileri kanununun 34. Maddesinde düzenlenmektedir.

2.2.3.3 Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir.

Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz, profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.

Belediye başkanının görev ve yetkileri kanununun 38. Maddesinde belirtilmektedir. Özetle aşağıdaki şekliyle söyleyebiliriz:

- a) Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak,
- b) Belediyenin temsil edilmesi,
- c) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek,
- d) Meclise ve encümene başkanlık etmek,

- e) Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek,
- f) Belediye personelini atamak,
- g) Belediye bütçesi, gelir ve giderleri ile taşınır ve taşınmaz malların idaresi ile görevler,
- h) Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.

Belediye başkanı hastalık, izin veya başka bir sebepten ötürü görev başında bulunmadığı durumlarda, bu süre için belediye meclis üyelerinden birini başkan vekili olarak görevlendirir. Başkan vekili, başkanın yetkilerine sahiptir ve kendisine görev süresince, başkana ödenen aylık brüt ödeneğin gün hesabı üzerinden ödenek verilir.

Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plan meclis tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girmekte ve performans programı ile birlikte bütçenin oluşturulmasına esas teşkil etmektedir.

Belediye başkanlığının herhangi bir nedenle boşalması durumunda belediye meclis yeni belediye başkanını veya başkan vekilini seçer. Fakat yeni başkan veya başkan vekili seçilemediği durumlarda ise seçim yapıncaya kadar büyükşehir ve il belediyelerinde içişleri bakanı diğer belediyelerde ise vali tarafından görevlendirme yapılır. Görevlendirilen kişi bir sonraki yerel yönetim seçimlerine kadar başkanlık görevini yapar.

2.2.4 Belediye Teşkilatı ve Personeli

Belediye teşkilatı, norm kadroya uygun olarak yazı işleri, mali hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşur.

Beldenin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer

birimler oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olur.

Belediyelerdeki personel istihdamı ile ilgili hükümler kanunun 49. Maddesinde bulunmaktadır. Bu maddeye göre belediyelerde sayılan niteliklerde personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Aynı zamanda sayılan unvanlarda kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı sebebiyle kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabileceği belirtilmiştir.

2.2.5 Türkiye’de Kamu Personel Sistemindeki Temel İlkeler

2.2.5.1 Kariyer İlkesi

Kamu kesiminde uygulanan personel rejimi, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bunun temelinde ülkenin kendine özgü şartlarının yanında, personel yönetim modelleri de yatmaktadır. Kamu personel sistemleri temelde iki modele ayrılmaktadır. “Rütbe (kariyer) sistemi” ve “kadro sistemi”

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

Türkiye’de memurluk kariyer (rütbe) sistemi üzerinde yükselir. Bu, 657 sayılı yasada açıkça belirtilmiştir. Yasaya göre sistemin üç temel ilkesinden biri kariyer ilkesidir.657 sayılı DMK madde 3B’de “ Kariyer Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır” denilmektedir. Diğer bir ifadeyle buradaki kariyer ilkesinden kasıt, memurluğa dayalı personel sisteminin temelde kariyer modelini benimsiyor olmasıdır.

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

2.2.5.2 Sınıflandırma İlkesi

DMK’da sayılan ilkelerden bir diğeri olan sınıflandırma ise, devletin yerine getirdiği kamu hizmetlerini bu hizmetlerde çalışan devlet memurlarını, hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre (kümelere) ayırmadır. (DMK m. 3/A) Başka bir deyişle sınıflandırma, “görev” ve “personel” temel alınarak, hiyerarşi içinde birbiriyle bağlantılı olan hizmet birimlerini bir kümede toplamadır. Sınıf ortak eğitim ve meslek niteliklerine sahip olan kamu personeli kümesidir. Ancak sınıflandırma yöntemi ile hizmet ve insan arasında ilişki kurulabilir.

2.2.5.3 Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi

Tarafsızlık (yansızlık) ilkesi dendiğinde, kamu görevlilerinin, hükümetle ve siyasal partilerle ilişkileri akla gelir. Buna göre, memur, görevi başında bulunduğu sürece, siyasal etkinlikte bulunamaz. Bu düzen İngiltere, Fransa ve Türkiye’de uygulanmaktadır.

Bu bağlamda, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 7. Maddesi, devlet memurlarının yansız davranmalarını öngörmektedir. “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.”

2.2.5.4 Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Bu ilke kamu personeline adil ve yeterli bir ücretin ödenmesini öngörür. Ücret sisteminin aylık düzende, açık, kolay hesaplanabilen ve uygulanabilen basit yöntemler tercih edilmeli, ücret düzensizliği ve haksızlığı yaratılmamalıdır.

2.2.5.5 Hizmet içi Eğitimin İlkesi

Kamu personel yönetiminde liyakat ve kariyer ilkelerinin bir sonucu olarak hizmet içi eğitime ağırlık verilmelidir. İdarenin görevi kamu hizmetlerini yerine getirmeye olduğuna göre, kamu hizmetinin değişen ve gelişen toplumsal gereksinimlere uydurulması ve devamlı değişmesi, bu hizmetleri yerine getiren kamu personelinin de, değişikliklere ayak uydurmasını gerektirir. Memurların yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve ileride kendilerine verilecek görevlere hazırlanmaları açısından, hizmet içi eğitim, çağdaş kamu personel yönetimlerinin çok önem verdikleri bir konudur.

Hizmet içi eğitim DMK’nun 214. Maddesine göre şöyle tanımlanmaktadır. 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. Yine DMK'nun 215. maddesinde ise şöyle denmektedir. 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.

2.2.5.6 Liyakat İlkesi

Türk kamu yönetimi sisteminde liyakat kavramı birbirine benzer iki farklı vakıayı ifade etmek için kullanılmaktadır. Birinci anlamı, işe en uygun kişinin seçilmesidir. İkinci anlamı ise, belli özellikleri olan bir personel sistemidir. İşe uygun kişinin seçilmesi bakımından bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceri önem arz eder. Belirtilen bu özelliklerin saptanabilmesi için açık yarışma sınavlarına ihtiyaç duyulur. Personel sistemi olarak da adlandırılabilen daha geniş bir anlam ifade eden liyakat sistemi ise, ölçülü bir personel sisteminin kurulmasını amaçlayan kural ve uygulamaların bütünü olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifade ile geniş anlamda liyakat, kamu görevlerine girişin ve hizmet içinde yükselişin "işe uygunluk" ve "performans" ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve devamlılığına katkıda bulunduğu bir personel sistemidir.

Liyakat ilkesine göre devlet, kamu hizmetlerini yerine getirirken, göreve alacağı kişilerin memurluk mesleğine girmelerini, sınıflar içinde ilerlemelerini ve yükselmelerini ya da görevlerinin sona erdirilmesini liyakat düzenine dayandırmak istemektedir.

Liyakat ilkesinin iki temel koşulu vardır: Bunlar; uygunluk ve tarafsızlıktır. Hizmete uygunluk, hizmete girme ve yükselmenin liyakat ilkesine göre düzenlenmesi gerekir. Liyakat ilkesinin düzenlemesi; sınav uygulaması, açık ve yaygın duyuru, sınav değerlendirmesinde nesnelliğin sağlanması gelir. Sınav ve açık ilan sistemi, önceden işin tanımı ile bu işe atanacak kişinin sahip olması gereken özellikleri belirleyen bir iş analizinin yapılmış olmasını gerektirir.

Tarafsızlık, kamu hizmetinin kişi, kurum, grup ve sınıfların özel çıkarlarından bağımsız olarak, yalnızca kamu yararı amacına bağlı sunulması demektir. Liyakat ilkesi, kamu

hizmetlerine girişin, hizmet içinde her türlü görevlendirme ve yükselişin tüm vatandaşlara açık olduğu ve bu süreçlerin yalnızca göreve uygunluk, yeterlik ve başarı ölçütüne dayandırıldığı sistemdir. Hizmetin amaçlarıyla bağdaşmayan her türlü ayrımcılığın ve kayırmacılığın karşıtı bir yoldur. Bu ilke, Türkiye’de memurlar ve diğer kamu görevlileri bakımından kariyer (rütbe) sınıflandırması, işçi-sözleşmeli-geçici personel bakımından kadro (pozisyon) sınıflandırması esaslarına göre işlemektedir.

Kamu personelinin işe alınmasında gerekse görevde yükselmesinde liyakat ilkesinin tam olarak uygulanmadığı yönünde önemli eleştiriler yapılmaktadır. Hizmete girişte ve yükselmede liyakat ilkesinin gerektirdiği ussal ve nesnel ölçütler yerine, başka ölçütlerin ön plana çıkarıldığı belirtilmektedir. Ancak son yıllarda bu eleştirinin etkisiyle, kamu hizmetine girişte merkezi sınav uygulaması başlatılmış, yine görevde yükselme de belli şartlara ve sınavlara bağlanmaya çalışılmış ve bu durumu düzeltmeye yönelik olumlu girişimler yapılmıştır.

2.2.6 Kamu Yönetiminin Değişiminin Sebepleri

- a) Kamu hizmetlerindeki gereksiz harcamalar ve verimsizlik vatandaşların, geçmişe oranla daha fazla tepki göstermesine sebep olmuştur. Vatandaşların kamudan beklentileri artmıştır. Vergi ödeyiciler olarak vatandaşlar daha kaliteli mal ve hizmet sunumu talep etmekte ödediği vergilerin karşılığını görmek istemektedirler.
- b) Kamuda yaşanan bütçe açığı, güven açığı, performans açığının büyümesi sonucu vatandaşlarda oluşan memnuniyetsizlik kamu sektöründe yeni arayışlara yol açmıştır.
- c) Kamuda oluşan yeni arayışlar siyasal ve ekonomik alanda yeni yaklaşımları ortaya çıkarmış özelleştirme politikaları ortaya çıkmıştır. Özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne transferi çalışmalarına ağırlık verilmiştir.
- d) Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler ve küreselleşme sonucu kamu yönetiminde yeni arayışlara ağırlık verilmiştir. Küreselleşme sonucu yaşanan değişimin hızı kamu yönetiminin bu değişime hızlı bir şekilde cevap vermesi zorunluluğunu ortaya koymuştur.
- e) Kamu sektörü özel sektöre oranla karşılaşılan sorunları çözüme kavuşturmada yavaş hareket etmektedir. Bunun sonucunda sorunlar birikmekte ve çözümsüz bir hal

almaktadır. Geleneksel kamu yönetimi, personel alanında eksiklikleri, finansal alandaki eksiklikleri, örgütsel yapıdaki yetersizlikleri, vatandaş ve yönetim arasındaki iletişim eksikliklerini ve yetersizlikleri içinde barındırmaktadır.

2.2.7 Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı

Günümüzde gelişen ve değişen toplumsal şartlar vatandaş-devlet ilişkilerinde geçmişten gelen arayışların değişmesine neden olmuştur. Vatandaşların devletten gittikçe artan ve çeşitlenen hizmet talepleri, kamu örgütlerinde bu taleplere uygun biçimde cevap verecek yeniden düzenleme veya yapılandırma çalışmalarını gerekli kılmıştır.

20.yüzyılın başlarında devlet mekanizmasının yavaş ve hantal işlemesi önemli bir sorun olarak görülmemekteydi. Ancak II. Dünya savaşı sonunda toplumsal değişim artmış kamu üzerinde çeşitli ve nitelikli hizmet sunma baskısı artmıştır. Devletin mali sorunların artışıyla değişimin kamu üzerindeki etkisiyle birleşince etkili ve verimli kamu hizmeti sunumu kaçınılmaz hale gelmiştir (Leblebici ve diğ. 2001, ss.124-125).

Kamu sektöründeki değişikliğe, özel sektörde yaşanan hızlı değişimin önemli etkisi olmuştur. Ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabet, özel sektörün yönetim ve personel politikalarını değiştirme yönünde sürekli bir baskı unsuru oluşturması. Örgütler hiyerarşik yapılarını gevşettiler, dikkatlerini kaliteye, yeniliğe ve müşterilerinin taleplerine daha çok yönlendirdiler. Küreselleşme bu değişikliğe hız kazandırdı (Eryılmaz 1999, s.26).

Özel sektörün daha hızlı hareket edebildiği ve dolayısıyla bu değişim dalgasını yakalayabildiği gözlenirken kamu kuruluşları için aynı şeyleri söyleyebilmek zordur. (Leblebici ve diğ. 2001, s.125).

Günümüzde toplumsal sorunların çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu sektörü yeterince etkin olamamaktadır. Yönetimsel sorunlar devletin ve kamu yönetiminin işlevsel faaliyetlerde bulunmasını engellemektedir. Özel sektör tarafından yaygın olarak kullanılan stratejik yönetim, artık kamu sektörü içinde vazgeçilmez hale gelmiştir. (Durna ve Eren 2002, s.55).

Değişen kamu yönetimi anlayışının merkezi, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından farklı olarak, kamu hizmetlerinin yasal yöntemlere ve kurallara uygun bir şekilde yerine getirilmesi değil yapılan işlere özgü sonuçların değerlendirilmesidir. Geleneksel yönetim anlayışından pek çok yerde ayrılan ve yönetime yeni bir anlayış getiren işletmeci girişimci örnek yönetim kültürünü de etkilemesi kaçınılmazdır. Kamu hizmetlerinde müşteri odaklılık, girişimcilik gibi kavramların geliştirilmesi için değişimin önce çalışanların bakış ve anlayışlarından başlaması gerekmektedir. Bürokratin esnek ve karar mekanizmasının işletilebildiği bir yönetim kültürüne geçmesi beklenmektedir.

Özetlemek gerekirse yeni kamu yönetimi anlayışının temel yaklaşımları dört şekilde ifade edilebilir;

- a) Kamunun faaliyet alanının ve kamu tarafından sunulan hizmetlerin yeniden tanımlanması, kamusal hizmetlerin farklı seçeneklerle sunulması,
- b) Kamu yönetiminin örgütsel yapısında ve yönetim anlayışında değişiklikleri,
- c) Siyaset-yönetim ilişkileri ile kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi,
- d) Kamu yönetimi – özel sektör yaklaşması.

2.2.8 Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

Kamuda insan kaynakları yönetiminin alanı ve büyüklüğünün yanında, yerine getirilen hizmetlerin niteliği açısından özel sektör insan kaynakları yönetiminden ayrılmaktadır. Yerel yönetimlerin, kamu yönetimi kapsamında yer almasından dolayı diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla aynı personel rejimine tabidirler. Kamu personel rejimi devlet, kamu hizmeti ve insan gücünden oluşur ve kamu yönetimi sisteminin merkezini oluşturmaktadır. Kamu personel rejimi, bir bakıma devletin yüklendiği görev ve yetkileri yerine getiren kamu görevlerinin bağlı oldukları temel politikaların, kanunların, teknik ve uygulamalarının bütününe kapsamakta kamu görevlisi ve hizmet arasındaki ilişkileri düzenlemektedir.

Kamu personel sisteminin temelini oluşturan DMK'de memurlar hem kariyer hem de kadro sisteminin özelliklerinden yararlanılarak belli sınıflara ayrılmış ve özlük hakları da bu sınıflara göre belirlenmiştir. Başlangıçta “kariyer” sistemi ağırlıklı iken daha sonra yapılan değişikliklerle “kadro” sistemine geçilmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları yönetimine ilişkin işlev ve uygulamalar büyük ölçüde kanunlarla belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde yürütülür ve değişiklikler karşısında kolayca esneklik gösterilmez. Özel sektörde ise duruma göre hareket edilir ve değişikliklere kolay uyum sağlanabilir.

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

Bu süreçle birlikte örgüt yapılanmaları içinde artık insan ögesi bir maliyet unsuru ya da bir nesne olarak değil, örgütü oluşturan en önemli unsur olarak kabul edilmektedir.

Kamu personel yönetimi için de aynı durumu iddia etmek mümkündür. Kamu sektörü Taylorist bakış açısını geride bırakmış ve insan ögesi örgütün temel taşı konumuna yükselmiştir. İnsan ögesinin ön plana çıkması kamu personel sisteminde yeni yaklaşımları gerekli kılmıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile merkeziyetçilikten uzaklaşma ve hiyerarşinin azaltılması yönündeki çabalar, örgütlerde çalışanları güçlendirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel, hiyerarşik, kural temelli ve esnek olmayan yapılara olan inancın yitirilmesi ile birlikte kullanılmaya başlanan personel güçlendirme kavramı çalışanların gücünü tanıma ve örgütün daha iyi çalışması için bu gücü açığa çıkarma anlamına gelmektedir. Bu bağlamda ise insan kaynakları yönetiminin artan önemi kamu sektörünün yeniden yapılanmasında merkezi bir yol üstlenmiştir (Canman 1995, s.55).

Yeni kamu yönetiminde kurumun amacı üzerine odaklanılmış, kamunun temel amaçlarına dönülüp misyona dayalı yönetim anlayışı yaygınlaşmıştır. Hedefleri gerçekleştirecek personelin yönetimi, organizasyonu, işe alımı ve performans ölçümü konusunda insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır (Özdemir 2008, s.181).

2.2.9 Norm Kadro Tanımı, Yapısı ve Personel İstihdam Biçimleri

Örgüte ya da kurum içerisinde faaliyetlerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak kadro yapılarının tanımlanması ve tanımlanmış olan bu kadrolara nitelikleri uygun personellerin yerleştirilmesidir. İhtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün tespit ve temin edilmesi sürecidir.

Örgüt içerisinde çalıştırılacak kişilerin yüklenecekleri görev, yetki ve sorumluluklar ile bunları yerine getirecek kişilerde bulunması gereken nitelikleri gösterir.

İhtiyaç duyulan personelin nitelikleri, iş analizleri ile toplanan verilerden hareketle iş tanımlarının yapılması ve iş gereklerinin tespit edilip değerlendirmeler yapılarak iş ölçümlerinin gerçekleştirilmesi aracılığı ile belirlenir.

Norma kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenir. Belediyenin ve bağlı kuruluşlarının norm kadroları, bu ilke ve standartlar çerçevesinde belediye meclisi kararıyla belirlenir. Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur. Bu sunma onay alma niteliğinde değildir. Sadece bilgilendirme mahiyetindedir. Kanunun önemli yeniliklerindedir. Çünkü bu fıkra ile belediyelerde sözleşmeli personel çalıştırılması öne çıkarılmaktadır. Ayrıca sözleşmeli personel çalıştırmada özde süre mali yıla bağlantılı olarak sınırlı tutulmayıp çalıştırma süresi “ seçim döneminin bitiminden itibaren otuz günü geçmemek üzere” kaydı ile uzatılmaktadır (Fıkra 3).

Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, planlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plancısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve

tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz. Bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiği nitelikleri taşımaları şarttır. Bu fıkra uyarınca sözleşmeli olarak istihdam edilecekler ödenecek net ücret, söz konusu kadro unvanı için birinci derecenin kademesi esas alınmak suretiyle 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre tespit edilecek her türlü ödemeler toplamının net tutarının yüzde 25 fazlasını geçmemek üzere belediye meclisi kararıyla belirlenir. Genel hükümlere göre birinci dereceden kadro ihdas edilemeyen kadro unvanları için ise o kadro unvanından ihdası yapılmış en yüksek kadro derecesinin birinci kademesi esas alınır ve yapılacak ödemenin azami tutarı yukarıda belirtilen usule göre tespit olunur. Bu fıkra hükümlerine göre çalıştırılacak personel için İçişleri Bakanlığı unvanlar itibariyle sınırlama getirebilir.

Sözleşmeli personel olarak çalıştırılanlar için iş sonu tazminatı ödenmez ve işsizlik sigortası primi yatırılmaz. Sözleşmeli personellerde gelecek kaygısı oluşturan önemli etkenlerin başında işsizlik sigortası ve iş sonu tazminatı yatırılmamasıdır. Fakat belediyelere bakıldığında ise giderlerin azalması anlamına gelmekte ve bu yönetim lehine bir durumdur.

Üçüncü ve dördüncü fıkra hükümleri uyarınca çalıştırılacak personele her ne ad altında olursa olsun sözleşme ücreti dışında herhangi bir ödeme yapılmaz ve ücret mahiyetinde aynı ya da nakdi menfaat temin edilmez. Bu personel hakkında kanunla düzenlenmeyen hususlarda vize şartı aranmaksızın 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrasına göre istihdam edilenler hakkındaki hükümler uygulanır. Bu personele ait sözleşme örnekleri sözleşmenin imzalanmasını izleyen 30 gün içinde işleri bakanlığına ve maliye bakanlığına gönderilir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, belediye başkanının talebi, kendilerinin ve kurumlarının muvafakatiyle, belediyelerin birim müdürü ve üstü yönetici kadrolarında geçici olarak görevlendirilebilirler. Bu şekilde görevlendirmelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68. maddesinin (B) fıkrasında öngörülen şartlar dikkate alınır. Belediyelerde bu şekilde istihdam edilen personel kurumlarından izinli sayılırlar. Bu personelin görevlendirildikleri süre zarfındaki, görevlendirildikleri kadroya ait her türlü mali hakları ile kurumları tarafından karşılanması gereken sosyal

güvenlik ve benzeri diğer hakları belediye tarafından ödenir. İzinli oldukları müddet, terfi ve emekliliklerinde hesaba katılır ve terfi haklarını kazananlar başkaca bir işleme lüzum kalmaksızın terfi ettirilirlir. Bu şekilde görevlendirilenler, görevlendirme süresinin sona ermesinden itibaren onbeş gün içerisinde yazılı olarak kurumlarına başvurmaları halinde en geç bir ay içerisinde kadrolarına veya müktesebine uygun başka bir kadroya atanırlar.

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

Belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın yüzde otuzunu aşamaz. Nüfusu 10.000'in altında olan belediyelerde bu oran yüzde kırk olarak uygulanır. Yıl içerisinde aylık ve ücretlerde beklenmedik bir artışın meydana gelmesi sonucunda personel giderlerinin söz konusu oranları aşması durumunda, cari yıl ve izleyen yıllarda personel giderleri bu oranların altına ininceye kadar yeni personel alımı yapılamaz. Personelin her türlü alacakları zamanında ve öncelikle ödenir.

Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanları hariç belediye memurlarına maaşlarının yanı sıra, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu ve devlet memurlarına uygulanan aylık katsayısının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dahil olmak üzere,

çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir (belediye 5393 kanun 49.madde).

Norm kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenecektir. Norm kadro, diğer bir deyişle standart kadro bir kuruluştan beklenen hizmetlerin en tatmin edici kalitede görülebilmesi için o kuruluştaki bulunması gereken görevli sayısını ve bu görevlilerde aranacak nitelikleri ifade eder. Memur, işçi ve sözleşmeli personel olarak kullanılacak elemanların kadro ve pozisyonlarına ilişkin hususlar 06.11.2000 tarihli ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiş kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılacak norm kadro çalışmalarında uyulacak usul ve esaslar da yer almaktadır. Fıkroda öngörülen belirlemenin bu esaslara göre yapılması söz konusudur (Fıkra 1).

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

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

Maddenin 4. Fıkrasında, istihdam edilecek sözleşmeli personel hakkında bu Kanunda hüküm bulunmayan hususlarda, vize hariç 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. Maddesinin B fıkrasına göre istihdam edilenler hakkındaki hükümler uygulanır denmektedir. "Sözleşmeli Personel" başlıklı söz konusu fıkra hükümlerine göre "Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir. Bunlara ödenebilecek ücretlerin üst sınırları Bakanlar Kurulu'nca kararlaştırılır."

2.2.10 Belediyelerde Personel İstihdam Biçimleri

Türkiye’de belediyelerin personel istihdam biçimleri memur, sözleşmeli personel, işçiler ve geçici işçiler olmak üzere dört sınıfta toplanmaktadır.

2.2.10.1 Memur

Mevcut kuruluş biçimine bakmadan, devletçe ve diğer kamu tüzel kişilerince, genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getirmekle görevlendirilen kişiler memur olarak tanımlanmaktadır.

Bu arada kamu sistemimizin genel yapısının özelliklerini belirtmek gerekirse.

Türk kamu personel yönetiminin yürürlükte bulunan yasalar ve uygulamalardan kaynaklanan özellikleri şunlardır;

- a) Memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanır,
- b) Hizmete giriş kurumsal esasa dayanmaktadır,
- c) Memurluğa girişte genel öğrenim esastır,
- d) Aylıklar ve ücretler sınıf ve derece esasına göre düzenlenmiştir,
- e) Yükselmelerde kıdem ve öğrenim düzeyi belirleyici bir ölçüttür,
- f) Memurluk güvenceli bir statüdür,
- g) Memurluk rejimi yasalarla düzenlenmektedir,
- h) Memurluk gelenekçi ve şekilci bir statüdür,
- ı) Kamu personelinin yargısal denetimi özel kurallara bağlanmıştır,

Memurluğun Türkiye’deki kamu sektöründeki değeri, kıdem, teminat ve terfisi gibi sebeplerle tercih sebebi olmaktadır.

Memurlarla ilgili geniş düzenleme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yer almaktadır. Zaten Anayasanın 128 maddesi, memurların ve diğer kamu görevlilerinin

nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödemeleri ve diğer özlük işlerinin kanunla düzenleneceğini belirtmiştir.

Türkiye’de belediyelere memur olarak hizmete girişte, merkezi ve kurumsal olmak üzere iki farklı sınav yöntemi uygulanabilmektedir. Kurumsal sistemde, her kamu kurumu ihtiyacı olan personelin sayı ve niteliklerini belirlemekte, kadroları ilan etmekte, sınav ve seçme işlemlerini kendisi gerçekleştirmektedir. Merkezi sistemde ise, kurumlar ihtiyaç duydukları personelin sayı ve niteliklerini merkezi personel birimine bildirmekte, merkezi birim ilan, sınav ve seçme işlemlerini yürütmektedir. Sözü edilen iki sistemin karma olarak uygulanabilmesi de mümkündür. Ülkemizde 1999 yılına kadar kurumsal sınav sistemi uygulanmaktaydı. Bu kapsamda belediyeler de, seçme ve sınav işlemlerini kendileri yürütmekteydiler. Ancak 1999 yılında merkezi sınav sistemi benimsenmiştir. “İlk defa kamu hizmeti ve görevlerine devlet memuru olarak atanacaklar için mecburi yeterlik ve yarışma sınavları genel yönetmeliği’ne 02.02.1999 tarihinde Bakanlar Kurulu Kararı ile eklenen ve daha sonra 11.10.1999 tarihinde yine Bakanlar Kurulu Kararı ile değiştirilen madde ile merkezi sınav uygulamasına geçilmiştir.

18.03.2002 tarihinde 2002/3975 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yukarıda sözü edilen yönetmelik kaldırılarak, yerine “Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS)” adıyla tek bir sınav uygulaması başlatılmıştır. Fakat belediyeler bu yeni düzenlemeye fazla sıcak bakmamışlardır. Çünkü belediyeler, merkezi yönetimden farklı olarak yerel düzeyde örgütlenmiş kurumlardır. Belediyelerde, merkezi yönetim kuruluşlarında olduğu gibi yer değiştirme uygulaması bulunmamaktadır. Göreve yeni atanan bir personel, kendi isteğiyle başka bir kuruma geçmek istemezse emekli oluncaya kadar aynı belediyede çalışabilmektedir. Bu nedenle belediyelerde, çoğunlukla o yörede doğup büyüyen aile ve akrabalık ilişkileri nedeniyle o beldede yaşayan kişiler çalışmaktadır. Belediye yöneticileri, belediyeyi tanıyan ve sorunlarını bilen kişilerle çalışmayı tercih etmektedir. İşsizlik akraba ve eş-dost ilişkileri siyasal kayırmacılık gibi etmenler de, yerel yöneticilerin tercihlerini etkilemektedir. Oysa merkezi sınav sistemi yukarıda bahsedilenlerin hiçbirine yer vermemektedir.

2.2.10.2 Sözleşmeli Personel

Belediyeler siyasi yönü fazla olan kurumlardır. Belediye yönetiminin değişmesi durumunda, yeni gelen belediye başkanı çoğu zaman eski yönetici ve personelle çalışmakta zorluk çekmektedir. Önceki dönemde etkili konumlarda çalışan personel, “kızak” olarak adlandırılan “etkisiz ve yetkisiz” görevlere atanmakta, yerine yenileri getirilmektedir. Aşırı istihdama ve işgücü kaybına neden olan bu uygulama nedeniyle personel giderleri de gereksiz yere artmaktadır. Öte yandan belediyeler, nitelikli personel temin etmede güçlük yaşamaktadır. Özellikle küçük ölçekli belediyeler, uzmanlık gerektiren alanlarda nitelikli personel istihdam etmekte zorlanmaktadır. Bunun en temel nedeni, özlük hakları bakımından yetersiz bulunan memurluk statüsüdür. Yeni belediye kanunu yukarıda sözü edilen iki sorunun çözümü amacıyla belediyelere sözleşmeli personel istihdam etme imkânı vermektedir.

Sözleşme rejimi, statü rejiminin tersine, kariyere değil iş tanımına dayalı ve personelin herhangi bir statüye ya da iş güvencesine sahip olmadığı bir çalışma türüdür. Kamu hizmetlerinde sözleşmeli personel;

- a) Ulusal plan ve programlarda yer alan önemli projelerde çalıştırılmak üzere,
- b) Özel bir meslek bilgisine ve uzmanlığa gerek duyulması üzerine geçici olarak istihdam edilebilmektedir.

Sözleşmeli personel, geçici ve istisnai bir çalıştırma biçimi olduğu için, sıkı şekil ve usullere göre işe alınabilmektedirler. Sözleşmeli personel çalıştıracak kurumların teklifi üzerine Bakanlar Kurulu, Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı'nın görüşlerini alarak karar vermektedir.

5393 sayılı Belediye Kanununa göre, avukat, mimar, inşaat mühendisi, harita mühendisi ve veteriner kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde, bu hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, haftanın ya da ayın belirli gün vey saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilmektedir. Kısmi zamanlı olarak çalıştırılacak personel sayısı, belirtilen her unvan için birden fazla olamaz ve bunlarla yapılacak sözleşme süresi takvim yılını aşamaz. Bunlara ödenecek net ücret, aynı unvanlı kadroların birinci

derecesinin birinci kademesi için yapılması gereken bütün ödemeler toplamının net tutarının yarısını geçmemek ve çalıştırılacak süre ile orantılı olmak üzere belediye meclisi kararı ile tespit edilmektedir. Sözleşmeli personel olarak çalıştırılanlar için iş sonu tazminatı ödenmemekte ve işsizlik sigortası primi yatırılmamaktadır. Bunlardan yaptıkları başka işler sebebiyle herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna tabi olanlar için sosyal sigorta ve genel sağlık sigortası primi yatırılmamakta ve aynı kişi birden fazla belediye veya bağlı kuruluştta çalıştırılmamaktadır.

2.2.10.3 İşçiler

Devlet Memurları Kanunu'na göre, memur veya sözleşmeli personel dışında kalan istihdam biçimidir. İşçiler, kamu kurumlarında, iş mevzuatına göre çalışmaktadırlar.

2.2.10.4 Geçici İşçiler

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4.maddesindeki düzenlemeye göre geçici işçiler; mevsimlik işler, kampanya işleri ve orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde altı aydan kısa süren bir iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçilerdir.

Ancak 21.04.2007 tarihinde 5620 sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle geçici iş pozisyonlarında çalışanlar belli koşulları yerine getirmek şartıyla sözleşmeli personel veya sürekli işçi kadrolarına transfer olmuştur. Kanunun 1.maddesinde kapsadığı kurum ve kuruluşlar belirtilmiştir. Kanunun 1/C maddesindeki düzenleme belediyelerin de 5620 sayılı kapsamında olduğunu göstermektedir.

5620 sayılı kanunun 3. Maddesi incelendiğinde belediyelerde geçici iş pozisyonlarında işçi çalıştırılmayacağına hükme bağlandığı görülür. Ancak, kanunda bu hükme varılırken bazı istisnalar da belirtilmiştir. Belediyelerin geçici işçi çalıştırabilmesine olanak sağlayan istisnaya göre belediyelerin geçici işçi çalıştırması, belediye meclisinin her mali yılda vize vermesi şartına bağlanmıştır.

2.2.10.5 Belediyelerde Zabıta Memuru ve İtfaiye Eri İstihdamı

Norm kadro içerisinde de geçen ve belediyenin birebir etkili olduğu iki istihdam biçimi vardır ki düzenlemelerle birlikte bu istihdam biçiminin nitelikleri İtfaiye ve Zabıta Yönetmeliği olarak Resmi Gazete yayınlanan yönetmelik ve kanunlarla tanımlanmıştır. Her iki istihdam biçimi aynı benzer süreçlerde belediye kadrosuna alınmaktadır.

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

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

Yukarıdaki 5393 sayılı Belediye Kanunu'ndaki düzenlemelere ek olarak maddelerde geçen İçişleri Bakanlığı'nın yaptığı düzenlemeleri daha detaylı olarak yönetmeliklerde görebiliriz.

Zabıta yönetmeliğinin 13. maddesi atama şartlarını düzenlemektedir. 657 sayılı kanunun 48. Maddesinin fıkrasında belirtilen şartların yanında bu maddede zabıta memuru olarak atanacaklarda aranan şartlar belirlenmiştir.

Zabıta yönetmeliğinin 16. Maddesinde başka memurluktan naklen geçişlerle ilgili yasal düzenlemeler belirtilmiştir. Buna göre herhangi bir resmi kuruluştan veya belediyenin

diğer hizmet birimlerinde asil memur iken, belediye zabıta memurluğuna geçmek isteyenler; 30 yaşını aşmamaları, 13. Maddedeki yaş dışındaki diğer şartları taşımaları ve 14. maddede belirtilen sınavda başarılı olmaları şartıyla, 657 sayılı kanuna ve diğer ilgili mevzuat hükümlerine uyularak zabıta memurluğuna atanabilmektedir.

Belediye itfaiye kadrosu ise diğer istihdam türlerinde ayrılan diğer istihdam biçimidir. Bu istihdam biçimi ise belediyeler itfaiye yönetmeliğinde düzenlenmiştir. Yönetmeliğin beşinci bölüm 15. maddesinde atama şartları düzenlenmiştir. İtfaiye erliğine atanmak için 657 sayılı kanunun 48. Maddesindeki genel şartların yanısıra çeşitli şartlarda vardır.

İtfaiye teşkilatının çalışma usul ve esasları, çalışanların görev ve yetkileri, memurluğa alınması için taşımaları gereken nitelikler, alacakları meslek içi eğitim, görevde yükselme, meslekten çıkarılma, giyecekleri kıyafet ve savunma amaçlı olarak kullanacakları aletler ile itfaiye teşkilatında hizmet gereklerine göre oluşturulacak birimler, İçişleri Bakanlığın tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir. Belediye bu yönetmeliğe aykırı olmamak üzere ek düzenlemeler yapabilir.

İtfaiye hizmetleri kesintisiz olarak yürütülür. İtfaiye personelinin çalışma süresi ve saatleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen çalışma süre ve saatlerine bağlı olmaksızın, hizmetin aksatılmadan yürütülmesini sağlayacak şekilde düzenlenir. Belediye itfaiye teşkilatında fiilen çalışanlara fazla mesai ücreti olarak yılı bütçe kanununda belirlenen üst sınırı aşmamak kaydıyla belediye meclisi kararı ile tespit edilen maktu tutar ödenir.

3. VERİ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde Kadıköy Belediyesi hakkında genel bilgiler, araştırmada kullanılan anket ve örneklem grubu hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1 KADIKÖY BELEDİYESİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA

Belediyelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemek için pilot çalışma Kadıköy Belediyesi'nde yapılmıştır. Bu çalışma yapılırken belediyelerde yaşanan personel yönetiminden İKY'ne geçiş süreçleri ortaya koyulmuş ve bunun sonucunda insan kaynaklarının personel yönetiminde olan eksiklikleri gidermeye çalıştığı gösterilmiştir. İKY uygulamasının belediyelerde yeni yeni yerleşmeye başladığı bu geçiş sürecinde bazı sıkıntılar oluşturduğu görülmüştür. Belediyelerin siyasi niteliğinin ve seçimlerle de değişebilir bir personel yapısına sahip olması, tanıdık, ahbab ve adam kayırmayı açık bir sisteme sahip olması gibi temel sebepler bu değerlendirmeyi yapmayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda ulaşılabilecek sonuçlar bakımından bu sıkıntıların çözümü amaçlanmış ve çözüm yöntemleri sunulmuştur.

3.1.1 Kadıköy Belediyesinin Tanıtımı

Uzun süre Üsküdar'a bağlı bir şube olan Kadıköy, 1930'larda ilçe olmuş. Belediye hizmetlerini değişik birimlerde şube olarak yürütmüştür. Ancak 1984 yılında yapılan bir düzenlemeyle İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde 10 Nisan 1984 yılında Kadıköy Belediyesi adıyla ilçe belediyesi statüsüne kavuşmuştur. 1999'dan bu yana mevcut belediye başkanı görevdedir.

Belediye hizmetlerini önceleri Küçükbakkalköy, Üsküdar Çiçekçi ve Hasanpaşa'da bulunan değişik birimlerde yürüten Kadıköy Belediyesi, daha sonra Hasanpaşa'daki modern belediye binasına taşınmıştır.2009 yılında yürürlüğe giren Belediyeler Yasasıyla Kadıköy'ün 28 mahallesinden 7'si ayrılmış ve yeni oluşturulan Ataşehir

Belediyesi'ne bağlanmasıyla Kadıköy Belediyesi'nin sorumluluk alanı E-5 Karayolu'nun alt kısmında bulunan mahallelerle sınırlı kalmıştır.

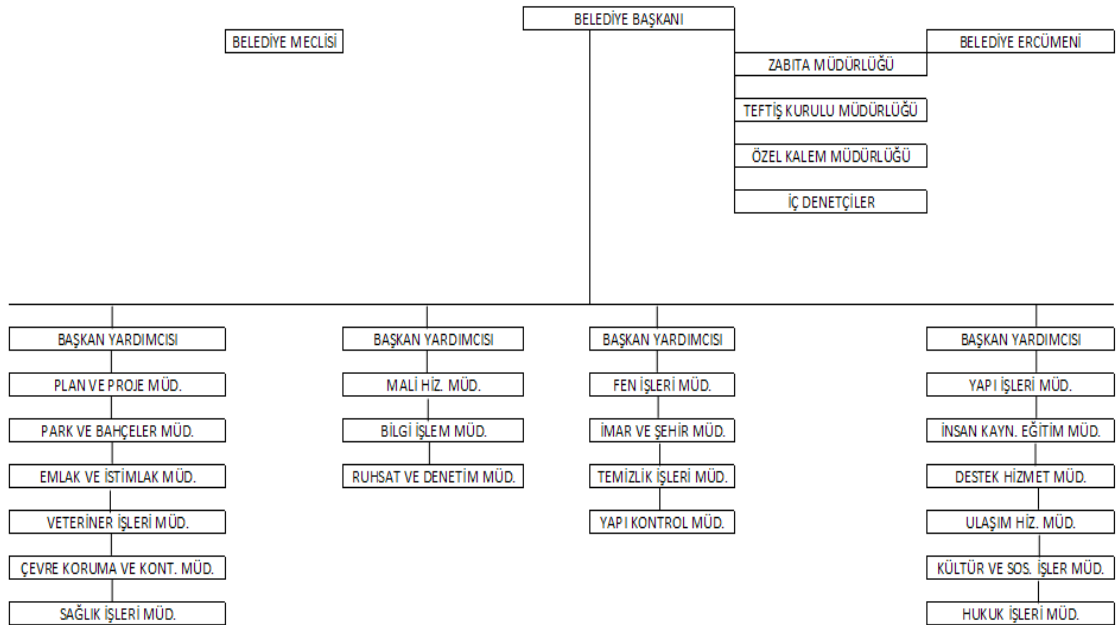
Belediyenin toplam personel sayısı 853'dür. Bunun 329'u kadın 524'ü ise erkektir. 12.09.2010 tarihinde yeniden düzenlenen norm kadro ilke standartları doğrultusunda memur 564, işçi 274 norm kadro fazlası işçi 170'dir.

Sözleşmeli personel (kadro karşılığı) mimar 4, mühendis (inşaat) 4, mühendis (elektrik) 1, şehir plancısı 2, avukat 5, sanat tarihçisi 1, veteriner hekim 2 olmak üzere toplam 19'dur.

Tablo 3.1: Kadıköy belediyesi kadro karşılaştırması

01.01.2009		30.09.2011	
MEMUR	587	MEMUR	389
İŞÇİ	785	İŞÇİ	445
SÖZLEŞMELİ	8	SÖZLEŞMELİ	19
TOPLAM	1380	TOPLAM	853

Şekil 3.1: Kadıköy belediyesi organizasyon şeması



3.1.2 Araştırmada Kullanılan Anketin Hazırlanması

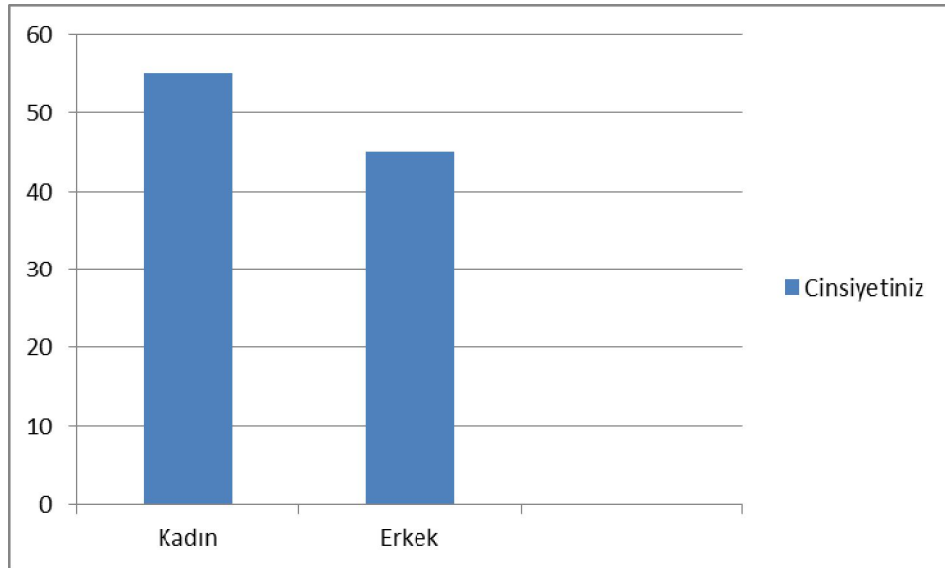
Bu araştırmada belediyelerde insan kaynakları yönetimini belirlemek için pilot çalışma Kadıköy Belediyesi örnek alınarak İKY uygulamaları saptanması hedeflenmiştir. Kaynak taraması ile elde edilen veriler, örnekler, öneriler bir araya getirilerek ve araştırmanın amacı hipotezleri de dikkate alınarak kullanılan anket oluşturulmuştur. Ankette toplam 45 ifade bulunmaktadır.

Anket formu oluşturulurken katılımcıların kolay ve hızlı bir şekilde cevaplayabilmesi amaçlanmıştır. Katılımcı kişiler için anketin üst kısmına anketin amacı ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Ayrıca ankette cevapların sağlıklı verilebilmesi için isim sorulmamış bunun yerine temel demografik bilgiler, mesleki kıdem, işe alım nasıl olmuştur gibi bilgiler istenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anket formunun bir örneği ekler bölümünde yer almaktadır (Bkz. Ek-1).

3.1.3 Araştırmaya Katılanların Nitelikleri

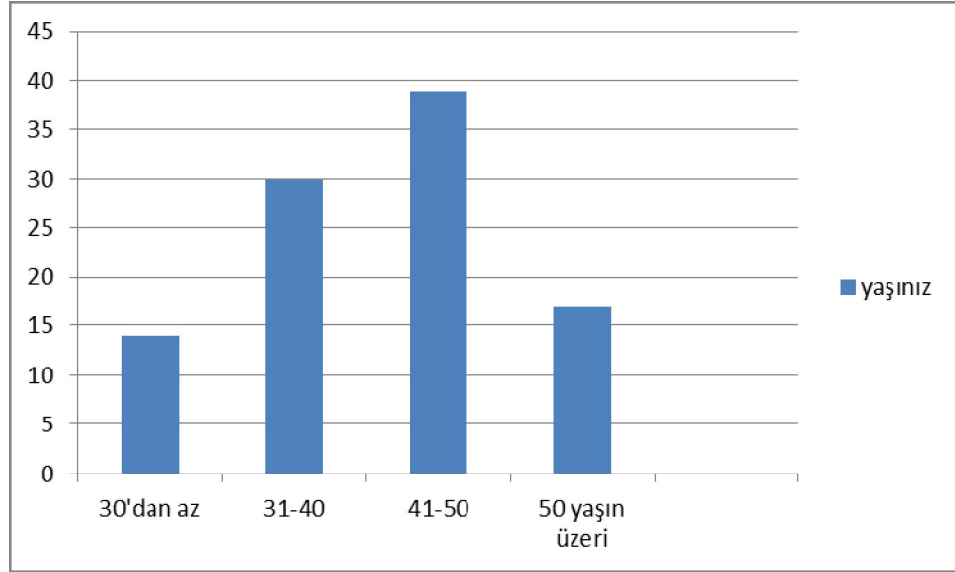
Ankete katılan örneklem grubunun 55'i bayan 45'i ise erkektir. Ankete katılan örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Ankete cevap veren personelin cinsiyete göre dağılımı



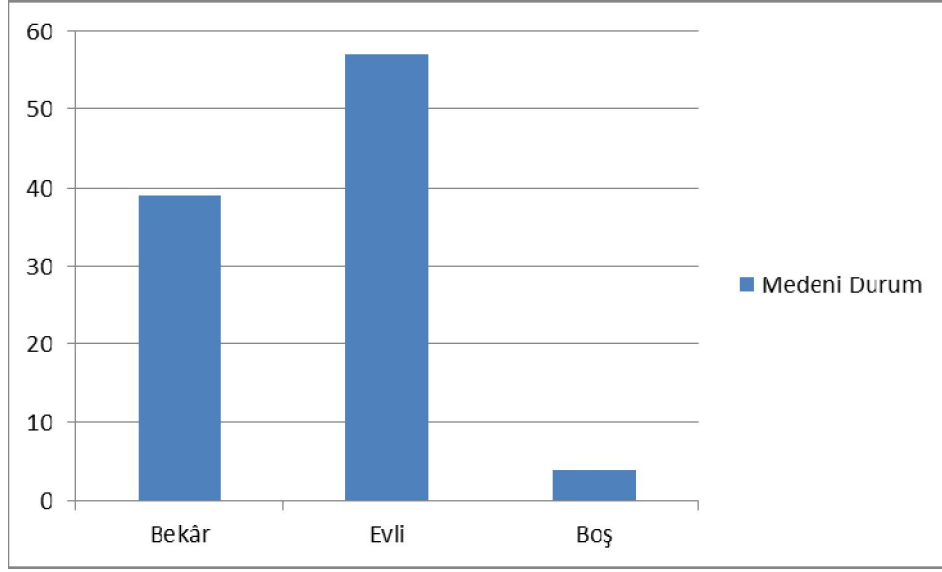
Ankete katılan örneklem grubunun yaş oranlarının dağılımı yüzde 14'ü otuz yaştan az, yüzde 30 31-40 yaş aralığı yüzde 39'u 41-50 yaş aralığı yüzde 17'si ise 50 ve üzeri olanlardır. Oranlardan da anlaşılacağı üzere katılım sağlayanların büyük bir kısmı orta yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Ankete katılan personelin yaşa göre dağılımı Şekil 3.2'de gösterilmiştir.

Şekil 3.3: Ankete cevap veren personelin yaş dağılımı



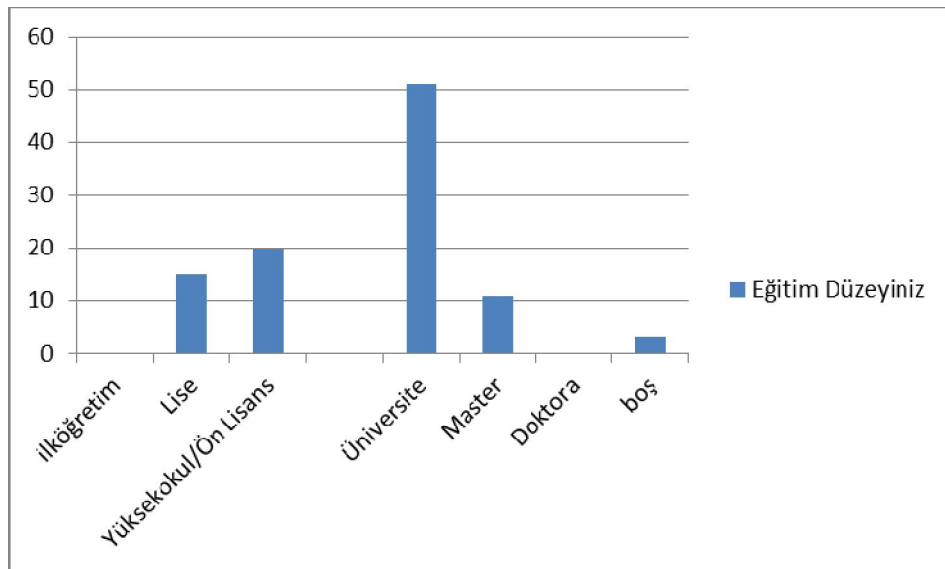
Ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların yüzde 39'u bekar, yüzde 57'si evlilerden oluşmaktadır. Katılımcılardan çoğunluğu evlilerden oluşmaktadır. Şekil 3.3'de medeni duruma göre dağılımı gösterilmiştir.

Şekil 3.4: Ankete cevap veren personelin medeni durumu dağılımı



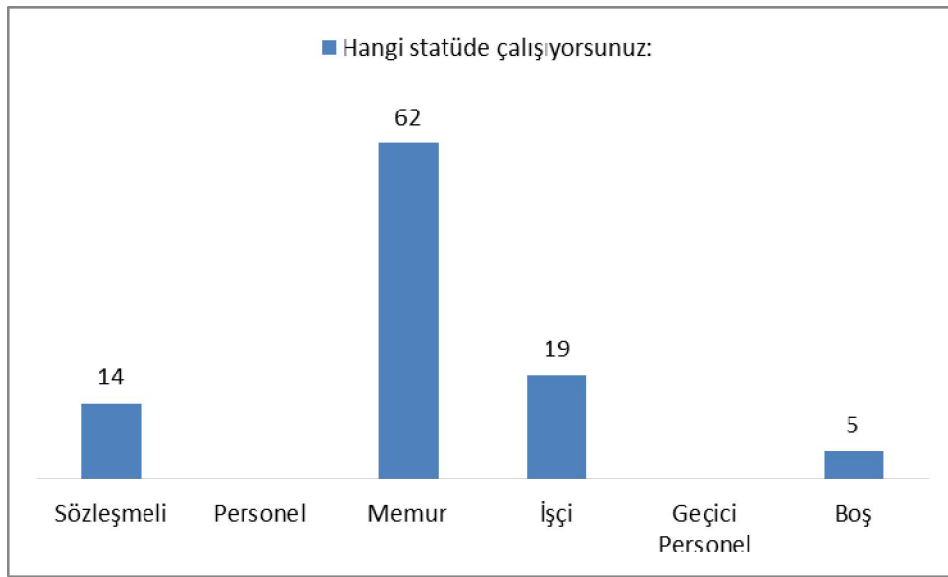
Ankete katılan personelin durumuna baktığımızda ise yüzde 15'i lise, yüzde 20'si yüksek okul, yüzde 51 üniversite, yüzde 11 master seviyesinde olduğu görülmektedir. Ankette yüzde 3 ise boş bırakılmıştır. Anket sonuçlarına baktığımızda büyük bir çoğunluğu yüksek öğrenim ve lise mezunu olarak görülmektedir. Burada şu ek bilgiyi vermekte yarar vardır. Anketin daire müdürlüklerinde idari personel ya da yönetici seviyesinde personele yaptırılmış olmasıyla bağlantı kurmak mümkündür. Ankete katılan personelin eğitim durumlarını Şekil 3.4 'de gösterilmiştir.

Şekil 3.5: Ankete cevap personelin medeni durumuna göre dağılımı



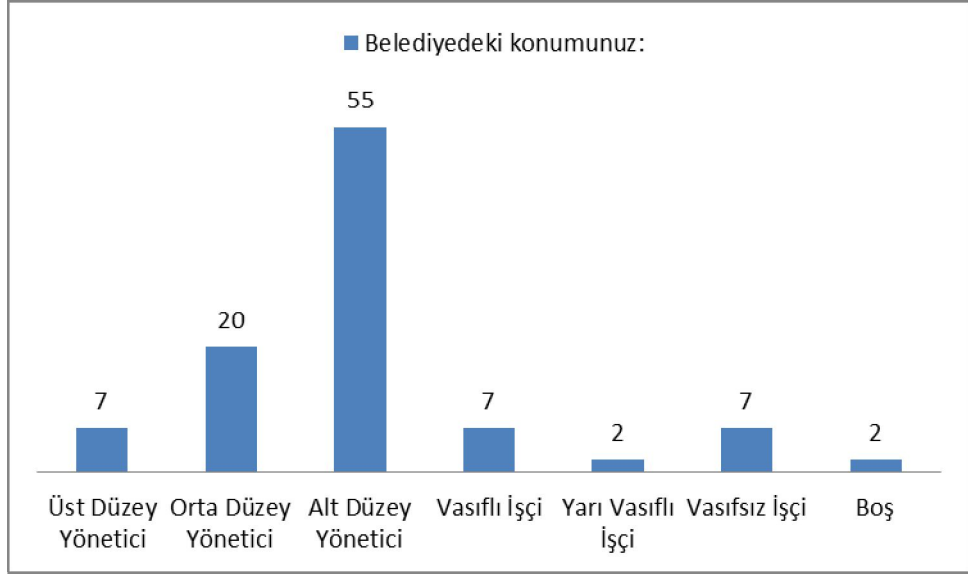
Ankete katılanların çalışma biçimlerine bakıldığında verilen cevapların oranları şu şekilde sıralanmaktadır. Sözleşmeli personel yüzde 14'ü, yüzde 62'si memur, yüzde 19'u ise işçi statüsünde çalışmaktadır. Bu sonuçlardan anlaşılacağı üzere ankete katılanların çoğunluğu memur olarak gözükmektedir. Ankette bu soruyu boş bırakanlar ise yüzde 5'dir. Şekil 3.5'de ankete katılanların çalışma biçimleri gösterilmiştir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere ankete katılanların büyük bir oranının memur oldukları görülmektedir.

Şekil 3.6: Ankete cevap veren personelin çalıştıkları statüye göre dağılımı



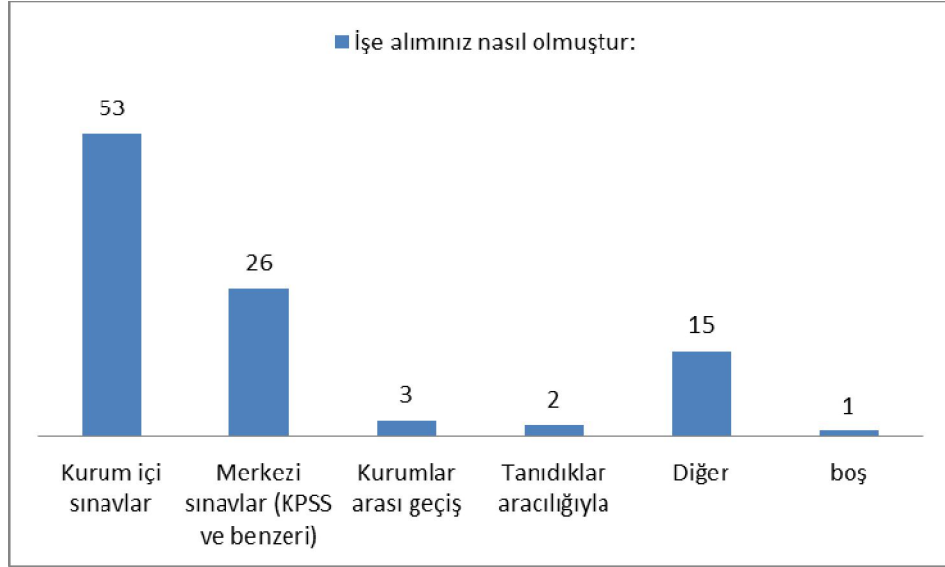
Ankete katılanlara belediye'deki çalışma konumları sorulduğunda yüzde 7'si üst düzey yönetici, yüzde 20'si orta düzey yönetici, yüzde 55'i alt düzey yönetici, yüzde 7'si vasıflı işçi, yüzde 2'si yarı vasıflı işçi, yüzde 7'si, vasıfsız işçi olarak gözükmektedir. Ankette yüzde 2'si ise bu soruya cevap vermeyerek boş bırakmıştır. Ankete katılanların büyük bir oranı alt düzey yönetici olarak görülmektedir. Şekil 3.5'de ankete katılanların belediye'deki konumları gösterilmiştir.

Şekil 3.7: Ankete cevap personelin belediye konumlarına göre dağılımı



Ankete katılan personelin büyük bir çoğunluğunun işe giriş biçimlerinin kurum içi sınavlar aracılığıyla olduğu gözükmektedir. Yüzde 53'ü kurum içi sınavlar, yüzde 26'sı merkezi sınav yüzde 3 kurumlar arası geçiş yüzde 2'si tanıdıklar aracılığıyla yüzde 15'i ise diğer olarak işe girdiğini belirtmektedir. Şekil 3.6'de işe giriş gösterilmiştir.

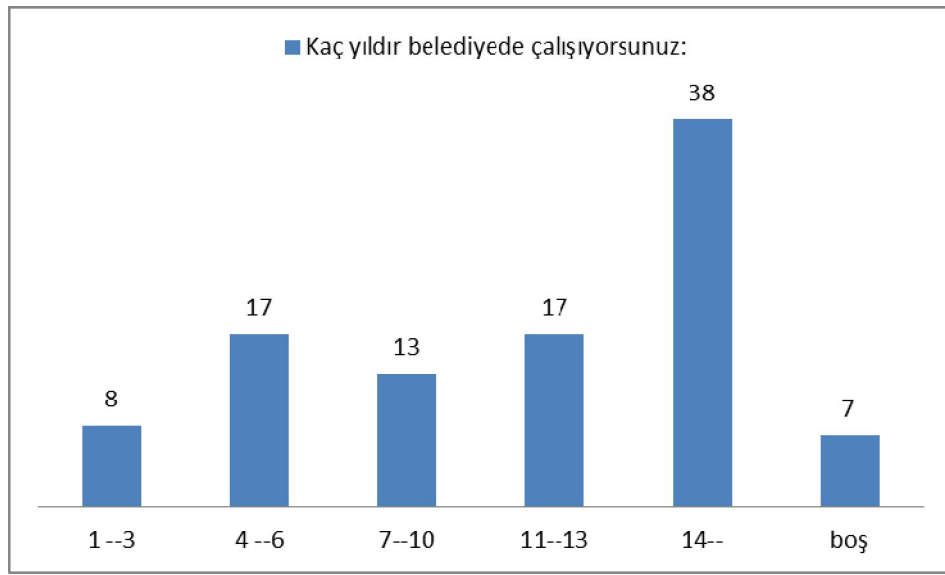
Şekil 3.8: Ankete cevap veren personelin işe girişlerine göre dağılımı



Ankete katılanlara toplam çalışma süreleri sorulduğunda 1-3 yıl arasında çalışanların oranı yüzde 8, 4-6 yıl arasında çalışanların oranı yüzde 17, 7-10 yıl arasında çalışanların oranı yüzde 13, 11-13 yıl arasında çalışanların oranı yüzde 17, 14 yıl ve üzeri

Çalışanların oranı ise yzde 38 olarak görülmektedir. Sonuçlara baktığımızda yzde 38 ile en yzdek oranda 14 yıl ve 14 yıldan fazla çalışanlar olarak görülmektedir. Buradan şunu çıkarabiliriz kamuda memur olarak çalışanlar kendileri istemedikçe emekli olana kadar aynı belediye de çalışabilirler. Aynı zamanda mevcut yönetimin 1999 tarihinden itibaren yönetimi elinde bulundurması personel yapısının değişmediğini göstermektedir. Ankette yzde 7'lik oran ise bu soruyu boş bırakmıştır. şekil 3.8'de ankete katılanların kaç yıldır çalıştıkları gösterilmiştir.

şekil 3.9: Ankete cevap veren personelin kıdemlerine göre dağılımı



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılan pilot uygulamanın sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Belediyelerde İKY uygulamalarını belirlemek için 45 ifadeden oluşan bir anket uygulanmıştır. Belediyelerde İKY uygulamalarını belirlemeden önce araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği ölçülmüştür. Güvenilirlik bir araştırmanın tutarlılığını belirlediği için araştırma sonuçları ile ilgili analizler yapılmadan önce güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizini yapabilmek için SPSS bilgisayar programı kullanılmıştır ve 45 ifade değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 4.1’de güvenilirlik sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 4.1: Güvenilirlik analizi

Cronbach Alpha	Standart soru sayısına bağlı Cronbach Alpha	Soru Sayısı
0,942	0,943	45

Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura’nın 2003 yılında tamamladığı “Türkiye’de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama” isimli doktora tezinde belirttiği gibi sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısının 0,70’in üzerinde olması çalışmada kullanılan ölçüm aracının istatistiksel açıdan güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada kullanılan anketin Cronbach Alfa kat sayısı 0,942’dir ve 0,70’den yüksektir. Bu sebeple belediyelerde insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının saptanması hedeflenmiş bu araştırmanın devamında yapılan analizlerde verilerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

4.2 FAKTÖR ANALİZİ

Araştırma kapsamında anketin güvenilirlik analizinden sonra faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin temel amacı ankette yer alan ifadelerin hangilerinin ortak bir değişkeni ölçtüğünü saptamaktır. Farklı konuların ölçtüğü ortak değişkenler aynı zamanda bu araştırmanın amacı olan belediyelerde insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını belirleyecektir. Faktör analizi sonucunda toplam 10 faktör ortaya çıkmıştır.

4.2.1 Faktör Analizi 1- Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Saptanması

100 katılımcının verdiği cevaplar SPSS programında değerlendirilmiş ve varimax rotasyonu kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda toplam 10 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı ankette yer alan 45 konu aslında 10 adet başlığı ölçmektedir.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde 16 adet madde birinci faktöre yüklenmiştir. 8 adet madde ikinci faktöre yüklenmiştir. 7 adet madde üçüncü faktöre yüklenmiştir. 3 madde dördüncü faktöre yüklenmiştir. 3 madde beşinci faktöre yüklenmiştir. 3 adet madde altıncı faktöre yüklenmiştir. 1 madde yedinci faktöre yüklenmiştir. 2 madde sekizinci faktöre yüklenmiştir. 1 madde dokuzuncu faktöre yüklenmiştir. 1 madde onuncu faktöre yüklenmiştir. Faktör analizi sonuçları ekler bölümünde belirtilmiştir (Bkz. Ek-2 Faktör Analizi).

Birinci faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır.

- a) Eğitim için yeterli bütçe ayrılır.
- b) Belediyede sistematik olarak ihtiyaç analizi yapılır, bu doğrultuda eğitim içeriği belirlenir ve hizmetiçi ve işbaşı eğitimler yapılır.
- c) Eğitimin geçerliliği eğitim sonrasında çeşitli ölçüm yöntemleriyle değerlendirilir ve sonuçlarına göre geliştirilir.
- d) Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.

- e) Personel tedarik süreci adil, eşit ve şeffaftır.
- f) Doğru zamanda doğru işe doğru eleman alınır.
- g) Çalışana kariyer planı ve geleceği pozisyon hakkında bilgiler verilir.

Sorularına verilen cevapların ortalaması 3, 38'dir.

İkinci faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır.

- a) Organizasyon şeması iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.
- b) Katılımcı bir yönetim anlayışı, etkin ve açık iletişim vardır.
- c) Belediyede uygulanan disiplin, ödül ve ceza kavramları net ve adildir.
- d) İş analizi ve iş tanımları etkindir.

Sorularına verilen cevapların ortalaması 3, 05'dir.

Üçüncü faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır.

- a) Etkin, adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sistemi vardır.
- b) Yetkinliklerimin düzeyi aldığım ücret ile bağlantılıdır.
- c) Bilgi ve yeteneklerimi işimde kullanabiliyorum.
- d) Çalışanların performans değerlendirme sonuçları ilgililerine bildirilir.
- e) Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.

Sorularına verilen cevapların ortalaması 2, 65'dir.

Dördüncü faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır.

- a) Çalıştığım departmanda takım çalışması ve etkin bir iletişim vardır.

b) Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.

Sorusuna verilen cevapların ortalaması 3, 51'dir.

Beşinci faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır.

a) Belediye çalışanları yetkinliklerine ve uzmanlıklarına uygun işlerde görevlendirilmiştir.

b) Belediye içinde her bir iş için geçerli ve güncel iş tanımları vardır.

Sorusuna verilen cevapların ortalaması 2, 99'dur.

Altıncı faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır.

a) Belediyemizde ücretle ilgili olarak çalışanlara eşit işe eşit ücret uygulanır.

b) Ücretler benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.

Sorusuna verilen cevapların ortalaması 2, 84'dür.

Yedinci faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır.

a) Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ödenir.

Sorusuna verilen cevapların ortalaması 4, 00'dır.

Sekizinci faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu özellikler ortaya çıkmıştır.

a) Belediyemizde yeni projelerin doğuracağı ihtiyaçlar, emeklilik, nakil, istifa gibi nedenlerle işten ayrılacakların yerine kaç kişinin işe alınacağı konusunda personel planlaması önceden yapılmaktadır.

b) İnsan kaynakları planlaması belediyenin hedefleriyle örtüşmektedir.

Sorusuna verilen cevapların ortalaması 3, 37'dir.

Dokuzuncu faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu özellik ortaya çıkmıştır.

a) Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır

Sorusuna verilen cevap oranı 2, 11'dir.Bu soruya verilen cevap katılmıyorum oranı fazladır.

Onuncu faktöre yüklenen konular incelendiğinde şu özellik ortaya çıkmıştır

a) Performansımın artması sonucunda ücretimde artar

Sorusuna verilen cevap oranı 2, 09 olarak çıkmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları hakkında genel yorumlara ve gelecekte bu konuda çalışma yapacak olan kişilere yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1 SONUÇLAR

Bu araştırma özellikle 2005 yılından itibaren İKY kavramını kullanmaya başlayan belediyelerde insan kaynakları yönetimi uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, benzerlikler ve farklar, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, belediye kavramı, kamu personel sistemi çerçevesinde ve 5393 sayılı belediye kanunu çerçevesinde belediyenin personel istihdam biçimleri ile ilgili temel bilgiler verilmiştir. Kaynak araştırmasında sonra araştırma amacını gerçekleştirmek için Kadıköy Belediyesi'nde uygulama yapılmıştır. Uygulama sonucu ortaya çıkan bulgular dördüncü bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Araştırmaya Kadıköy Belediyesi'nin çeşitli birimlerinden toplam 100 personel, gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmada birinci bölümde kişiye ait bilgiler ikinci bölümde ise insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla ilgili sorular sorulmuştur. Anket formuna verilen yanıtlar üzerinden güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı 0,942 olarak saptanmıştır. Güvenilirlik katsayısı yüksek olduğu için tüm veriler araştırmanın ileri analizlerine dahil edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda on faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmada daha sonra her faktöre yüklenen konular incelenmiş ve ortak özellikleri derlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan on faktör Kadıköy Belediyesi'nde İKY uygulanıp uygulanmadığını belirlemiştir. Bu faktörleri şu şekilde açıklayabiliriz;

1. Belediyede etkin bir eğitim ve geliştirme sistemi vardır. Çalışanlar kariyer imkanları hakkında bilgilendirilir, kariyer planları hazırlanır, yükselme, terfi ve aday seçme işleyişleri adildir, görevlendirme politikaları etkindir. Birinci faktöre yüklenen maddenin ortalama oranı 3,37'dir. Yani kararsızlık durumu hakimdir. Kadıköy Belediyesi'nde eğitim ve geliştirme sistemi, kariyer sistemi ve yükselme, terfi ve aday seçme işleyişlerinde ortalama olmakla birlikte kararsızlığın hakim olduğu görülmektedir.

Türkiye'de yerel yönetim alanındaki gelişmeler, yerel yönetim reformunun getirdiği yeni anlayışın yerleştirilmesi ve yerel yönetimlerin artan görev ve yetkilerini gerektiği gibi yerine getirebilmeleri yerel yönetimlerin insan gücü kaynağının ne kadar gelişmiş olduğu ile bağlantılıdır.

DMK, memurların eğitimi ve yetiştirilmesi ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. Kamu personelinin hizmet içi eğitimi, DPB ile ilgili kurumların (TODAİE, Yerel Yönetim Birlikleri vb) işbirliği ile yürütülmektedir. Kamu personel sistemimizde hizmete girişler diplomaya göre olduğu için kişilerde olması istenilen bilgi ve beceriler daha çok kurum içinde verilmektedir.

İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi İKY işlevlerinin en önemlisidir. Eğitimi, personelin işlerini daha dinamik ve etkili yapabilmelerini sağlamak amacıyla onlara dönük bilgilendirme, tutum ve davranışlarını şekillendirme ile yeni beceri ve alışkanlıklar kazandırma faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz. Eğitim ve geliştirme eylemi ile yönetimler, daha iyi eğitilmiş daha uyumlu bir işgücüne sahip olurlar ve amaçlarına ulaşmaları daha kolay olur. Çalışanlar açısından ise yeteneklerini geliştirme ve kullanabilme fırsatı doğar. Değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak ancak eğitim ve geliştirme işlevinin gerektiği şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Örgütlerin eğitime yapacakları yatırım, özellikle geleceği kazanmak ve hedefe ulaşmak açısından önemlidir.

İKY eğitim genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri örgüte bağlayan, örgüt ile bütünleştiren ayrıca kendi aralarında iyi bir işbirliğine yönelten ve toplumsal kaynaşmayı oluşturan bir görevler dizisini de yüklenmektedir.

Aynı zamanda araştırmada yükselme, terfi ve aday seçme işleyişleri adildir sorusuna kararsızım yanıtı fazladır. Bu durum örgütte çalışanlar arasında çatışmalara, motivasyon düşüklüğüne bunun sonucu olarak örgütün hedeflerine ulaşamamasına ve başarısızlığına sebep olacaktır. Yükselme, terfi ve aday seçimi sistemlerinde yansızlık ve eşitlik ilkelerine uyulması gerekmektedir. Yükselme ve terfiler performans ve yeteneklerine göre eşit ve adil bir sistemde olması gerekmekte bu şekilde motive edilmiş bir örgüt yapısında çıkarlarını kendi çıkarlarıymış gibi hareket eden çalışanlar elde edilebilir.

Belediyenin kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesi noktasında da kararsızlığın olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde ise kariyer sistemine önem verilmektedir. Örgütte kariyer sisteminin etkin olmaması çalışanların gelecek kaygıları olmasına motivasyonlarının düşmesine ve çalışma hayatlarının olumsuz etkilenmesine sebep olur. Eğitim sisteminin çok fazla etkin olmaması da çalışanın kariyer sistemini etkiler.

İKY uygulamasında ise kariyer yönetiminin önemli bir yeri vardır. Çalışan hayallerine ulaşabileceğini hissederse motivasyonu ve verimliliği artar. Bu sebeple örgütlerin çalışanların gelecek planlarına yani kariyer hedeflerine destek olması gerekmektedir. Örgütler için kariyer yönetimi çalışanların kariyer rotalarını onlar için planlama sürecidir. İşe alma, terfi, transfer, ödüller, performans değerlendirme, eğitim gibi konularla ilgili kararları içerir.

2. Belediyenin iş, örgüt yapılarından ve çalışma ilişkilerinden memnunum. İkinci faktöre yüklenen maddeye verilen cevapların ortalama oranı 3,04'dür.Yani kararsızlık hakimdir.

Belediyedeki kurumsallaşmanın önemli bir ayağı iş ve örgüt yapılarının tam olarak oturmasıyla doğru orantılıdır. Misyon, organizasyon yapısı ve görevleri belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

Kurum ve kuruluşların mevcut hizmetlerine ve işlerine uygun nitelikte personellerin seçilebilmesi için öncelikle o işlerin yapılarının iyi bir şekilde bilinmesi gerekir.

İş analizi yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirebilmesi için o kişinin sahip olması gereken bilgi seviyesi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklere ilişkin bilgi vermektedir.

Örgüt faaliyetlerinin etkinliği açısından, örgütü oluşturan bölüm ve birimlerin sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerin tanımlanması gerekmektedir.

Belediyede etkin bir yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanır. Katılımcı bir yönetim anlayışı ve açık bir iletişim sistemi ile belediyenin hedeflerine kolayca ulaşması ve eylemlerin belediyede çalışan insan kaynağının tamamı tarafından daha kolay anlaşılması sağlanmış olur.

Örgütte çalışanların çalışma yaşamına ve örgütün tümünü ilgilendiren konulara katılımı İKY'nin esas ilkelerinden biridir. Çalışanların bilgilendirilmeleri, yönetime katılımlarının sağlanması, örgütün hedeflerine ulaşmasındaki katkıları oranında ödüllendirilmeleri etkinlik ve verimlilik sağlayacaktır.

İletişimin açık olması çalışanın kendini işyerinde rahat ve güvende hissetmesini olumlu yönde etkiler. Belediye ile bütünleşmesini sağlar.

3. Belediyede etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır. Üçüncü faktöre yüklenen konuya verilen cevabın oranı 2,65'dir. Bu soruya verilen cevapların oranı bize belediyede etkin ve spesifik bir performans değerlendirme sisteminin olmadığını göstermektedir. Belediye çalışanlarından memurlarda kamu personeli sistemine tabi oldukları için 657 sayılı DMK ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'yle düzenlenmiştir. Bu sistemde çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan objektif değerlendirme ölçütleri kullanılmamakta daha çok kişisel özelliklere dayalı bir değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Belediyelerdeki İK sistemi istihdam türlerine göre yapılandığından performans değerlendirme istihdam türlerine göre ele alınırsa memurların performans değerlendirmesi sicil raporuna dayalı olarak yapılmakta, sözleşmeli personel ile işçilere yönelik ise etkin bir sistem bulunmamaktadır. İKY performans yönetiminin amaçlarından olan eşit işe eşit ücret genel olarak kamuda uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu sonuçtan yükselmelerde yeterlilik ve yansızlık ilkesine uyulmadığını da çıkarabiliriz.

Performans değerlemesi; işin tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirmesi ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır (Ergül 1996, s.46).

Performans değerlemenin odak noktası insan ögesidir. Çünkü rgt oluşturan ögelerin başında işgören gelmektedir. Örgütün etkinliği, örgütte çalışan işgörenlerin performansıyla yakından ilişkisi vardır. Sürekli ve bilimsel bir şekilde yapılan performans değerlemesi örgüt ve personel açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Performans değerleme sistemleri İKY'de önemli bir araçtır. alışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanır ve bunun işığında politikalar ve sistemler geliştirir. Performans değerleme sistemi çalışanların seçimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret yönetimi, işten çıkarma, terfi, kariyer gelişim planları kararlarına kadar birçok İKY uygulamasına veri sağlar.

4. Çalıştığım departman da etkili bir ekip ruhu ve st yönetimle etkin bir iletişim vardır. Dördüncü faktöre yüklenen maddeye verilen cevabın oranı 3,51'dir. Bu soruya verilen cevap kararsızlık olarak gözükmektedir. Kadıköy Belediyesi'nde ekip ruhu ve etkin bir iletişimin olduğu konusunda kararsızlık ve katılıyorum arasında bir düşünce olduğunu göstermektedir. İnsan retendir, tketendir, kurumun örgütsel yapısını değiştiren kurum kültürü oluşturan etken durumundadır. Bu faktörün olumluya yakın çıkması uzun yıllar aynı belediye yönetimin iktidar olması etken olabilir. Çünkü özellikle siyasi iktidar değişikliklerinde yeni gelen iktidar belediyedeki personele belli bir uyum süreci yaşamaktadır. Bu durum ekip kurma ve iletişimi etkilemektedir.

Yöneticilerle olan ilişkilerde, örgüt içinde çalışanların kendilerini huzurlu hissetmeleri bakımından önemlidir. İşle ilgili veya kişisel sorunların yönetici durumundaki kişilere rahatlıkla aktarabilmesi gerekir. Çalışanların rgt içerisinde kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri motivasyonu olumlu yönde etkiler. İletişimin açık olması fikir alişverişinin olması rgt başarılı kılar. Çalışanların fikirlerinin ve düşüncelerinin dikkate alındığı örgütlerde verim artmaktadır.

Ekib kurma bir örgütte kişileri aynı amaç etrafında toplayabilmektedir. Belediye hizmetlerinin iyi bir ekiple yapılması en başta etkinlik veya verimliliği sonra da grup bütünlüğünün devamını sağlar.

Kamuda tabiki belediyelerde motivasyon eksikliği fazlaca hissedilmektedir. Belediyede iyi bir ekip kurmanın yolu üst yöneticilerin personeliyle tam bir ekip ruhuyla hizmet etmesi gerekir. İyi bir ekip kurmak için öncelikle belediyenin amaçları ile personelin amaçlarının birleştirilmesi gerekmektedir. Örgütle bütünleşmiş ve bu bağlamda kendini örgütün bir parçası olarak tanımlayan çalışanlar örgüt içerisinde daha rahat ve motivasyonları yüksektir.

Çalışanlar fikirlerinin ve düşüncelerinin dikkate alındığı örgütlerde daha verimli çalışmaktadır ve bu süreç doğru yönetildiğinde örgütün başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

İletişimin açık ve kolay olduğu örgütlerde çalışanların fikir alışverişi ile daha başarılı olabilecekleri bir gerçektir. Ne kadar kapalı ve baskıcı olunursa da o kadar az başarılı bir örgüt meydana çıkacaktır.

5. Çalışanlar yetkinliklerine ve uzmanlıklarına göre görevlendirilmiş ve geçerli ve güncel iş tanımları vardır. Beşinci faktöre yüklenen konuya verilen cevabın oranı 2,99'dur. Katılmıyorum ve kararsızım cevabı arasındadır. Kadıköy Belediyesi çalışanları yapılan görevlendirmelerde uzmanlık ve yetkinliklerine uygun işlerde çalıştırılması gibi konularda liyakat ilkesine uygun davranıldığı konusunda kararsızlar. Sadece Kadıköy Belediyesinde değil kamu sektörünün önemli sorunlarından biri olarak görülmektedir. İKY'nin temel ilkelerinden liyakat ilkesinin değerlendirildiğinde kararsızlık vardır. Burdan şu sonucu da çıkarabiliriz, personele sağlanan mali hakların yetersizliği, kurumlar arası uyumsuzluk, sınırlayıcı mevzuat hükümleri, sosyal haklardaki dağılım dengesizliği kadro sayısındaki dengesizlik gibi nedenler nitelikli personel alınmasına ve hizmette kalmasını güçleştirmektedir.

Yerel yönetimlerde diğer kamu kurum ve kuruluşları gibi aynı kamu personel rejimine tabidirler. Kamu personel rejiminin temelini 657 sayılı DMK oluşturmaktadır. DMK'da

memurlar, hem kariyer hem de kadro sisteminin özelliklerinden yararlanılarak belli sınıflara ayrılmış ve özlük hakları da bu sınıflara göre belirlenmiştir.

Doğru eleman seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Buda iş analiziyle mümkün olur. Genel olarak iş analizi, örgütte yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini belirleme sürecidir. İş analiziyle edinilen bilgilere dayanılarak iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılmaktadır.. İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğu kadar alt bölümlere ayrılarak işlevleri ve her işlevin ne kadar zamanda yapıldığı belirlenmelidir.

Örgütün başarılı olması için doğru yerlerde doğru görevler için doğru ve nitelikli eleman istihdam etmek zorundadır. İKY de çalışma koşulları liyakata ve yeteneğe göre görevlendirme yapılmaktadır.

Kamuda üst düzey görevlerin siyasal davranışları gerekli kılması nedeniyle yarışma usulü yerine doğrudan atama ile yapılması durumu çoğu zaman İKY'nin temel ilkelerinde liyakat ilkesine de uymamaktadır.

6. Belediye etkin bir ücret sistemi vardır. Altıncı faktöre yüklenen konuya verilen cevabın oranı 2,84'dür.Yani katılmıyorum ve kararsızım arasındadır. Belediye çalışanları ücret sistemine ilişkin olumsuz bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu şekilde Kadıköy Belediyesi ücret sistemi insan kaynakları yönetimine ters düşmektedir. Bu ilkenin İKY'nin prensiplerine ters düşmesinin sebeplerinden biri sözleşmeli personel, işçi ve memurun aynı bünye içinde çalışması ve kıdem farkları olduğu düşünülebilir. İKY'nde ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olmasının ve eşit işe eşit ücret verilmesinin önemli bir yeri vardır. Çalışanın örgüt içinde adil bir sistemin olmadığını düşünmesi performansı etkiler, motivasyonunun düşmesine sebep olur.

İKY'de eşitlik ilkesi gereği dil, din, ırk ve siyasi düşünce ayrılıklarının örgüt içerisinde belirleyici değildir. Yapılan araştırmada ücret ve ödüllendirmede adil, eşit işe eşit ücret ödenir görüşüne göre eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır

Ücret bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen işindeki motivasyonu etkileyen önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Bu yüzden örgütlerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir.

İKY 'de uygulanan ücret sistemleri ücretlerin stratejik hedefleriyle uyum içinde, iktisadi dalgalanmaların iş gücü maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyecek şekilde esnek, verimlilik kâr ve kalite ölçütlerine bağlı işçi ücretlerinin artan performans yoluyla yükseltilmesini sağlayan işçilerin performanslarını ödüllendiren bilgi beceri ve deneyime sahip işçileri örgüte çekebilen özelliktedir.

7. Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ödenir. Yedinci faktöre yüklenen konuya verilen cevabın oranı 4,00'dır. Bu soruya verilen cevap olumludur. Ankete cevap verenlerin çoğunluğunun memur statüsünde olmasını da göz önünde bulundurmak gerek. Devlet sektörü olması nedeniyle ücretler zamanında ödenmektedir. Ücretlerin zamanında ödenmesi çalışanın motivasyonunu olumlu etkiler. Çalışanda örgüte karşı güven ve aidiyet duygusunu geliştirir.

8. İnsan kaynakları planlaması yapılmakta ve insan kaynakları planlaması belediyenin hedefleriyle örtüşmektedir. Sekizinci faktöre yüklenen maddeye verilen cevabın oranı 3,37'dir. Kararsızım ve katılıyorum cevapları arasında bir oran çıkmıştır. Kamu personel rejiminin temelini oluşturan memur kadroları belediyelerde de organizasyon yapısının oluşumunda temel görevi görmektedir. Yeni belediye kanunlarına göre organizasyon yapısının oluşumunda norm kadro esasları ön plana çıkmıştır. Kadıköy Belediyesi'nden alınan bilgiler doğrultusunda 12.09.2010 tarihinde yeniden düzenlenen norm kadro ilke standartların doğrultusunda işçi sayısının fazla olduğu gözükmemektedir ve yine 01.01.2009 yılı toplam personel sayısı 1380 kişi iken 30.09.2011 tarihi sonu itibariyle 853'e düşürülmüştür.

Kamuda insan gücünün yerinde kullanılmaması, kimi hizmet alanlarında ve istenen yerlerde istenen ölçüde ya da nitelikte personel bulunamaması sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Personele olan gereksinim ile bunun tedariki arasında uzun süreler olabilmektedir. Kamu kuruluşları gerçek ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak değil de yıllık planlara göre istihdam sağlamaktadır. Belediyelerde İKP çok etkin olmaması kamu kuruluşu olma niteliğinden kaynaklanabilmektedir.

Belediyede uygulanan yeni kanunlarla kadro oluşumu yetkisi belediye meclislerine ve göreve atama belediye başkanlarına verilmiştir. Kamuda özellikle belediyelerde yansız bir ortam oluşturmak siyasi amaçlı atamalardan koruma işlevi belediyelerde

uygulanması zor bir durumdur. Mevcut yasa çerçevesinde belediye başkanının bazı kadrolara doğrudan atama yapabilme yetkisi olması yansızlık ilkesinin uygulanmasını güçleştirmektedir. Gerek yasa ve mevzuatların İKP sınırlaması gerekse siyasal davranışlar nedeniyle aksaklıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Siyasi niteliklerin daha çok ön plana çıkmasının etkisi büyüktür. Hizmete girişlerde parti mensuplarının rolü alışılmış bir uygulamadır. Kurumsal düzeyde insan gücü planlaması bulunmadığı için hizmete almalar keyfi olmakta ve devlet kadroları işsizliği hafifletme aracı olarak kullanılmaktadır.

İyi bir yönetim için örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksinimini dikkatli bir şekilde planlaması gerekmektedir. Bu nedenle planlama aşaması,

- a) Örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin belirlenmesi,
- b) Örgütlerde meslek analizine dayalı olarak amaç ve görevler ile bilgi ve yetenek gereksiniminin belirlenmesi,
- c) Hangi yöntemle insan kaynağının işe alınacağına yardım eder.

İnsan kaynakları yönetiminde 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.

İnsan kaynakları planlamasının iki amacı vardır. Bir yandan, insan kaynağının en yararlı biçimde istihdamını sağlamak, öte yandan, örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksinimini nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır. İnsan kaynakları planlaması, eleman seçiminde ilk adımdır ve sürekli bir süreçtir. İnsan kaynaklarının planlaması, örgütün amaçlarını, personel ve insan kaynağının rolünü belirler. Yerine getirilmesi arzulan amaçların yerine gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koyar. Belirli amaçlara ulaşmak için geliştirilen stratejilere uyum sağlar. Doğru kullanıldığı zaman insan

kaynakları planlaması ile yetenekler, istifa/emeklilik çalışanların geri dönüşü ve örgütte kalması analiz edilir ve çalışanların yönetime katılımını sağlayan bir eylem olur.

Örgüt doğru yerlerde, doğru görevler için doğru sayıda ve doğru nitelikte insanlar istihdam etmek zorundadır. Örgütlerin başarısı en uygun elemanın bulunması ve işe alınması ile olur. İşe alınan insan kaynağı ile örgütün amaçları arasında bir bağlantı olması gerekir.

Bir örgüte yön veren onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin örgütün gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte olacak şekilde bulunması ve seçilmesi insan kaynakları yönetimi için önemli bir konuyu teşkil etmektedir.

9. Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır. Dokuzuncu faktöre yüklenen konuya verilen cevabın oranı 2,11'dir.Yani bu soruya olumsuz cevap verilmiştir. Kadıköy Belediyesi çalışanlarında genel olarak maddi ve manevi ödül sisteminin yetersiz olduğu kanaati vardır. Kurum bünyesinde olumlu davranışları ödüllendiren ve bu şekilde bu davranışların kurum bünyesine yerleşmesini ve pekiştirilmesini sağlayan bir sistem kurulmalıdır. Parasal olmasa bile hiç değilse manevi takdir belgeleri çalışanlardan esirgenmemelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde ise etkin bir ödüllendirme sistemi vardır ve ödüllendirmeye önem verilir. Çünkü örgütlerde ödül ve ceza uygulamaları kişiyi işe yoğunlaştırması ve performans açısından önemlidir. Ancak uygulamanın başarılı olabilmesi de, yapılan işe göre gerçekçi ödül ya da cezanın saptanmasına bağlıdır. Ödüllendirme sistemi örgütte çalışanın motivasyonunu etkileyen unsurların içinde bulunmaktadır. Bu yüzden örgütlerde iyi bir ödüllendirme sistemi kurulması ve uygulanması önemlidir.

10. Belediyede performans yönetimi vardır. Performansının artması sonucunda ücretimde artar. Onuncu faktöre yüklenen maddeye verilen cevapların oranı 2,09'dur.Yani bu soruya olumsuz cevap verilmiştir. Kadıköy Belediyesi'nde performans ücreti etkilememektedir. Böyle bir sonuç insan kaynakları yönetimine uygun değildir.

Memurların ücretleri 657 sayılı DMK'nda düzenlenmiştir. Belediyelerde uygulanan maaş ve ücret sistemi merkezi yönetimle hemen hemen aynı özellikleri taşımaktadır. Merkezi yönetimin yıllık bütçe ile ortaya koyduğu kurallar belediyelerde de uygulanmak zorundadır. Özellikle memur statüsünde çalışanların üzerinde belediyelerin bu konuda hiçbir yetkisi yoktur demek mümkündür. Ankete katılanların yüzde altmış ikisinin memur olması çıkan oranı etkilemesi muhakkaktır. Belediyede ücretlendirme konusunda temel sıkıntı bireysel performansa göre değil de mevzuatta belirlenen sınırlar çerçevesinde bir ücret sisteminin oluşturulmuş olmasıdır. Belediyede bireysel performans değerlendirmenin yokluğu ücret politikalarına olumsuz yansımaktadır. Ücret, performans ve başarıdan çok diploma ve kıdeme göre belirlenmektedir.

Ayrıca şunu da belirtmek gerekir, yapılan çalışmada memur oranının fazla olması performansı etkilemektedir. Memurun gelecek kaygısı olmaması her halükarda ücretini alması performans ile ücret arasında bir ilişki yoktur. Fakat sözleşmeli ve geçici işçi statüsünde çalışanlarda ise iş kaygısı olması nedeniyle performansları daha fazladır.

Belediyelerde performansa dayalı ödeme politikası uygulanmalıdır. Belediyelerde nitelikli sözleşmeli eleman istihdamına gidilmelidir. Yüksek performans gösterecek insanlar seçilmeli kendilerine yüksek ücret verilerek verim alınmalıdır

Çağdaş İKY'de performans değerlendirme sistemleri önemli bir araçtır. Ödemeler, yükselmeler, işten çıkarmalar gibi insan kaynakları işlevleri performansa göre düzenlenmektedir. Adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi çalışanları motive eder, verimliliği artırır, işin gerektiği şekilde yapılmasını sağlar. Çalışan ücretlerinin artan performans yoluyla yükseltilmesini sağlayan, çalışanın performansını ödüllendiren bir yapı vardır. Yükselmelerde ve ücret artışlarında başarı ve performans en önemli ölçüttür. Terfiler, ücret artışları, işten çıkarmalar personelin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu açıdan performans değerlendirme, örgütün verimliliğinin artırılmasında önemli bir faaliyettir.

Yapılan çalışma sonucunda belediyelerde 2005 yılı itibaren uygulamaya başlanan İKY sisteminin tam olarak benimsenmediği ortaya çıkmıştır. Değişimlerin birden bire gerçekleşmediği ve kamuda bu sürecin daha yavaş işlediği bir gerçektir. Kadıköy Belediyesi bu değişim yönünde çalışmalarına devam etmektedir.

Belediyelerin hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri kendinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde verebilmeleri nitelikli insan kaynağına sahip olmaları ve değişik çevre koşullarına göre yönetebilmelerine bağlıdır. Yani belediyeler klasik personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçmeleri gerekmektedir. Tabi ki bu geçiş sadece tabela değiştirerek olmamalı. Belediyeler İKY politikalarını uygulamaları ve benimsemeleriyle amaçlarına ulaşabilirler.

Hızla değişen ve gelişen günümüzde örgütlere bakıldığında başarılarının altında İKY politikalarını uygulamalarının bulunduğu tespit edilmiştir. İKY örgütün başarısında insan kaynağının kritik bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır. İKY esnek bir özelliğe sahiptir. Çalışanların duygu ve düşüncelerine yer verilir. Çalışanların yönetime katılma ve katkıda bulunmaları teşvik edilir.

5.2 ÖNERİLER

Bu araştırma temel amacına ulaşmış belediyelerde insan kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği on farklı faktör olarak belirlenmiştir. Yukarıda sıraladığımız on faktörün belediyelerde uygulanması ile belediyelerde çağdaş bir insan kaynakları yönetimi oluşmasına yardımcı olabilir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı zayıf noktalar ve eksiklikler bulunmaktadır. Belediyelerde insan kaynakları yönetimini genelledebilmek ve çalışmanın tutarlılığını ispatlamak için farklı belediyelerde de anketin uygulanması gerekmektedir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için diğer belediyelerde de araştırmanın uygulanması gerekmektedir. Çalışmanın en önemli risklerinden biri de araştırma yapılan örneklem grup ile yüz yüze iletişim kurulamamış olmasıdır. Kamu kuruluşlarının kapalı bir yapı olması nedeniyle anketin yüz yüze yapılmasında iletişim sorunu olmuştur. Özel sektöre yönelik buna benzer çalışmalar sürekli yapılırken kamuya yönelik bu yönde çalışmalar pek fazla yapılmamaktadır.

Ayrıca çalışma sonunda önerileri Şu Şekilde çeŐitlendirebiliriz;

- a) İKY yönetim ilkelerine ve özellikle liyakat, yansızlık ilkelerine önem verilmelidir.
- b) Performans değerleme sistemi etkin olarak kullanılmalıdır.
- c) Norm kadro çerçevesinde İKP uygulanmalı ve sözleşmeli personele ağırlık verilmelidir.
- d) Ücret sistemi performansına yönelik olmalıdır.
- e) Hizmet içi eğitime ve sürekli eğitime önem verilmelidir.
- f) Belediyelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tüm çalışanlara (memur, işçi, sözleşmeli personel) uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akçakaya, M., 2010. *İnsan kaynakları yönetimi insan kaynakları planlaması norm kadro uygulaması*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akgüner, T., 1998. *Kamu personel yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Akgüner, T., 2001. *Kamu personel yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Akyüz, Ö. F., 2001. *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, C. ve diğerleri, 1999. *Personel yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Armstrong, M., 2002. *Strateji human resource management*, London: Second Edition, Kogan Page.
- Aykaç, B., 1999. *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Yayın No:61.
- Bayraktaroğlu, S., 2003. *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bingöl, D., 1990. *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum.
- Bingöl, D., 1997. *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Can, H. ve diğerleri, 2001, *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canan, E., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Canman A. D., 1995. *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, A. D., 1993. *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eken, M. ve Şen, M. L., 2005. *Belediye personel sistemi ve son gelişmeler yerel yönetimler üzerine güncel yazılar I* (Editörler Hüseyin Özgün, Muhammed Kösecik) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğmuş, N., 2003. *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdur, T., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkilerde değişim*, İzmir: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.

- Ergin, C., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Psikolojik Bir Yaklaşım Academyolus Yayınevi.
- Fındıkçı, İ., 1999. *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Fındıkçı, İ., 2001. *İnsan kaynakları yönetimi*, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi*. 4.Baskı, İstanbul: İstanbul Alfa Yayınları.
- Güler, B. A., 2005. *Kamu personeli*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Güler, B. A., 2005. *Kamu personeli: sistem ve yöntem*. Ankara: İmge Yayınları.
- Karasar, N., 1998. *Bilimsel araştırma yöntemi*. 8. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaynak, T., 1990. *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi, Yayın no:228.
- Kaynak, T. vd, 1998. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kaynak, T. ve diğerleri, 2000. *İnsan kaynakları yönetimi İ.Ü.İ.F iktisadi enstitüsü araştırma ve yardım vakfı*, No:7, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım.
- Kaynak, T., Aral Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö. v.d. 1998. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayını: 2. Baskı, s.16-18.
- Koçel, T., 2001. *İşletme yöneticiliği*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özgeldi, M. D. U., 1998. *A mew mandate for human resource*, Harward Business Review, s.38.
- Pfeffer, J., 1995. *Rekabette üstünlüğün sırrı: insan*, Çev: Sinem Gül, İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., 1988. *Personel yönetimi politika ve yönetsel teknikler*. V.Baskı, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., 2001. *İşletme*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Şaylan, G., 2000. *Kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş: kritik ve reform önerileri*, İstanbul: TESEV Yayınları.
- Şen, M. L. ve Eken, M., 2007. *Belediyelerde insan kaynakları yönetimi*, (Editörler: Bilal Eryılmaz, Musa Eken ve M.Lütfi Şen) Ankara: Kamu Yönetimi Yazıları Nobel Yayınları, s.543.
- Şenatlar, F., 1975. *“Personel yönetimi” ve beşeri ilişkiler*, İstanbul: Üçler Matbaası.

- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H.S., 2007. *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Torba, M., 2000. *Belediyeler ve insan kaynakları yönetimi*. Sen Yayınları.
- Tutum, C., 1976. *Personel yönetimi*, Ankara: TODAİE.
- Werther J.R., William, B. & Davis, K., 1994. *Human resources and personel management*, Newyork: McGraw, Newyork.
- Yavuz, F., 2000. “*Globalleşme ve insan kaynakları yönetimi*” 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması Sabah Yayıncılık, s.228-229
- Young, D., 1998. *Sürekli öğrenme*, Executive Excellencs, Şubat .
- Yüksel, Ö., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Sürelî Yayınlar

Benligiray, S., 2001. “İnsan kaynakları yönetiminde idari destek birimi olmaktan stratejik ortaklığa geçiş” *A.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*. **17** (1), ss.35-59.

Bilgin, M. H., 2002. “Bireysel performansa dayalı ücret ve verimlilik” *Çimento İşveren Dergisi*, **16** (1), Ocak, ss.108-116.

Ergül, Ş., 1996. “Menkul kıymetler borsası araştırma yayınları” (9).

Güler, B., “Devlet personel başkanlığı üzerine bir inceleme” *Amme İdaresi Dergisi*, s.21-82.

Özgen, H. ve M. Türk 1996. “Öğrenen organizasyon ve bir öğrenen organizasyon modeli” *Amme İdare Dergisi*, **19** (2) Haziran.

Diğer Yayınlar

5393 Sayılı Belediye Kanunu (R.G NO:25874/ R.G Tarih: 13.07.2005).

5620 Sayılı kanunda Geçici İş pozisyonlarında çalışanların Sürekli İşçi Kadrolarına veya Sözleşmeli Personel Statüsüne Geçirilmeleri, Geçici İşçi Çalıştırılması ile Bazı kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında kanun (R.G NO:26500/ R.G Tarih:21.04.2007).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (R.G No:12056 R.G Tarih 23.07.1965).

Bozbura, F.T., (2003) Türkiye’de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama. *Doktora Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Çalış, C., Kamu Personel Reformu ve Getireceği Değişiklikler
<http://www.guncel.biz/gorus/personelrejim.htm> ç.içi [erişim tarihi 31.12.2009].

Deha Danışmanlık Norm Kadroya Yönelik Örgüt Yapısının Analizi Görev Alanları Belirlenmesi Projesi (Çevrimiçi,
http://www.dehadan.com/projelendirme_norm.html [erişim tarihi 24.01.2010].

E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi sayı.17 Kasım 2007
http://www.egitirim.gen.tr/ikram.py_iky_htm [erişim tarihi 10.06.2009].

Gökaslan, S., (2000). Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*.

Kula, S., (2006). Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Ends. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*.

Mazak, A., (1997). İstanbul Büyükşehir Belediyesinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayınlanmamış *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi SBE.

Öztürk H., (2010). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Aşağıda Bahçeşehir Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. F. Tunç Bozbura danışmanlığında yapılmakta olan “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği” yüksek lisans tez çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Anket ile belediyenizin insan kaynakları yönetim yapısı incelenmektedir. Ankete göstereceğiniz özen ve gayrete şimdiden teşekkür ederim.

Yeliz ÖZKAN

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Yaşınız: 30'dan az 31-40 41-50 50 yaşın üzeri
3. Medeni Durumunuz: Bekâr Evli
4. Eğitim Düzeyiniz:
 İlköğretim Lise Yüksekokul/Ön lisans Üniversite
 Master Doktora
5. Hangi statüde çalışıyorsunuz:
 Sözleşmeli Personel Memur İşçi Geçici Personel
6. Belediyedeki konumunuz:
 Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici Alt düzey yönetici
 Vasıflı işçi Yarı vasıflı işçi Vasıfsız işçi
7. İşe alımınız nasıl olmuştur:
 Kurum içi sınavlar Merkezi sınavlar (KPSS ve benzeri sınavlar)
 Kurumlar arası geçiş Tanıdıklar aracılığıyla Diğer
8. Kaç yıldır belediyede çalışıyorsunuz: 1-3 4-6 7-10 11-13 14-17
9. Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **İnsan Kaynakları Planlaması** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizin mevcut yapısını göz önüne alarak cevaplandırınız.

9.1. Belediyemizde yeni projelerin doğuracağı ihtiyaçlar, emeklilik, nakil, istifa gibi nedenlerle işten ayrılacakların yerine kaç kişinin işe alınacağı konusunda personel planlaması önceden yapılmaktadır.

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

9.2. İnsan kaynakları planlaması belediyenin hedefleriyle örtüşmektedir.

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

9.3. Gerekli önlemler alındığı için işten ayrılmalar sonrası örgüt içinde işler aksamaz.

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

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

10.1.Belediyemizin organizasyon şeması iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.

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

10.2.Belediyemizdeki personelin yapacakları işler, yöntem ve talimatlar kullanılarak tanımlanmıştır.

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

10.3. İş yöntemleri işlerin yürütülmesinde kolaylık sağlamıştır.

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

10.4. Bilgilendirme-koordinasyon toplantıları her düzeyde ve sıklıkla yapılıyor.

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

10.5. Düşüncelerimi rahatça açıklayabiliyorum ve düşüncelerim değerlendirmeye almıyor.

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

10.6.Üstlerle iletişimin açık ve rahat bir biçimde sağlanacağı bir ortam var.

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

10.7.Belediyemizde uygulanan disiplin, ödül ve ceza kavramları net ve adildir.

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

10.8.Belediyenin çalışanlara sağlamış olduğu sosyal imkanlardan ve çalışma ortamının fiziki şartlarından memnunum.

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

10.9.Belediye çalışanları yetkinliklerine uygun işlerde görevlendirilmiştir.

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

10.10.Belediye içinde her bir iş için geçerli ve güncel iş tanımları vardır.

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

11.Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **Kariyer Yönetimi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizin mevcut yapısını göz önüne alarak cevaplandırınız.

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

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

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

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

11.3. Belediyemizde çalışanlar kariyer imkânları hakkında ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.

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

11.4.Belediyemizde istihdam türlerine göre çalışan personele yönelik kariyer planları hazırlanıyor.

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

12.Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **Eleman Seçme ve Yerleştirme süreci** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizin mevcut yapısını göz önüne alarak cevaplandırınız.

12.1. İşten ayrılan kişilerin yerine, doğru işe doğru eleman alınır.

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

12.2.Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılır.

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

12.3. Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil ve eşit davranılır.

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

12.4. Personel tedarik sürecinin işleyiş çeşitleri her biri adil ve şeffaftır.

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

13. Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **Eğitim Uygulamaları** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizin mevcut yapısını göz önüne alarak cevaplandırınız.

13.1. Belediyemizde çalışanlar için hizmet içi ya da iş başı eğitimler verilir.

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

13.2. Çalışanların eğitimi için yeterli bütçe ayrılır.

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

13.3. İşe yeni başlayan çalışanlar için oryantasyon eğitimi yeterlidir.

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

13.4.Belediyemizde eğitim ihtiyaçlarının tespiti amacıyla sistematik olarak eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor.

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

13.5.Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği ihtiyaca göre belirlenir.

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

13.6.Eğitimlerin geçerliliği eğitim sonrasında yapılan çeşitli ölçüm yöntemleriyle değerlendirilir.

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

13.7.Eğitimin muhtevası çalışanlardan alınan olumlu ya da olumsuz tepkiler doğrultusunda geliştirilir.

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

14. Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **Ücret Sistemi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizin mevcut yapısını göz önüne alarak cevaplandırınız.

14.1. Ücretler benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.

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

14.2. Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ödenir.

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

14.3. Belediyemizde ücretle ilgili olarak çalışanlara eşit işe eşit ücret uygulanır.

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

14.4. Ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olduğunu düşünüyorum.

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

14.5. Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır.

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

14.6. Performansımın artması sonucunda ücretim de artar.

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

14.7. Yetkinliklerimin düzeyi aldığım ücret ile bağlantılıdır.

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

15. Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **Performans Değerlendirme sistemi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizin mevcut yapısını göz önüne alarak cevaplandırınız.

15.1. Performans değerlendirmesinde bireysel hedefler tanımlanmaktadır.

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

15.2.Çalışanların performans değerlendirme sonuçları ilgililerine bildirilir.

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

15.3.Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.

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

15.4.Belediyemizdeki tüm statüdeki çalışanlara performans değerlemesi uygulanır.

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

16. Aşağıdaki maddelerde, belediyenizin **Çalışma İlişkileri** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizin mevcut yapısını göz önüne alarak cevaplandırınız.

16.1. Bilgi ve yeteneklerimi işimde kullanabiliyorum.

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

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

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

16.3.Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.

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

16.4.Çalışma arkadaşlarımla iletişim konusunda bir problemim yok.

1.() Kesinlikle katılmıyorum 2.()Katılmıyorum 3.() Kararsızım

4.() Katılıyorum 5.()Kesinlikle katılıyorum

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

1.() Kesinlikle katılmıyorum 2.()Katılmıyorum 3.() Kararsızım

4.() Katılıyorum 5.()Kesinlikle katılıyorum

16.6.Çalıştığım departmanda takım çalışması uygulanıyor.

1.() Kesinlikle katılmıyorum 2.()Katılmıyorum 3.() Kararsızım

4.() Katılıyorum 5.()Kesinlikle katılıyorum

EK 2: FAKTÖR ANALİZİ

FAKTÖR ANALİZİ	Rotated Component Matrix									
	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Belediyemizde çalışanlar kariyer imkânları hakkında ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.	.731									
Eğitimlerin geçerliliği eğitim sonrasında yapılan çeşitli ölçüm yöntemleriyle değerlendirilir.	.728									
Eğitimin muhtevası çalışanlardan alınan olumlu ya da olumsuz tepkiler doğrultusunda geliştirilir.	.697									
Belediyemizde istihdam türlerine göre çalışan personele yönelik kariyer planları hazırlanıyor.	.674									
Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.	.653									
Belediyemizde eğitim ihtiyaçlarının tespiti amacıyla sistematik olarak eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor.	.631									
Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri iş performanslarına dayalı olarak yapılır.	.609									
Personel tedarik sürecinin işleyiş çeşitleri her biri adil ve şeffaftır.	.584									
Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.	.578			.413						
Belediyemizde çalışanlar için hizmet içi ya da iş başı eğitimler verilir.	.572									
İşe yeni başlayan çalışanlar için oryantasyon eğitimi yeterlidir.	.556									
İşten ayrılan kişilerin yerine, doğru işe doğru eleman alınır.	.541									
Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil ve eşit davranılır.	.529								.421	
Gerekli önlemler alındığı için işten ayrılmalar sonrası örgüt içinde işler aksamaz.	.514							.473		
Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği ihtiyaca göre belirlenir.	.472									
Çalışanların eğitimi için yeterli bütçe ayrılır.	.445									

FAKTÖR ANALİZİ	Rotated Component Matrix									
	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Belediyemizin organizasyon şeması iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.		.850								
Üstlerle iletişimin açık ve rahat bir biçimde sağlanacağı bir ortam var.		.841								
Düşüncelerimi rahatça açıklayabiliyorum ve düşüncelerim değerlendirmeye alınıyor.		.836								
Belediyemizdeki personelin yapacakları işler, yöntem ve talimatlar kullanılarak tanımlanmıştır.		.831								
İş yöntemleri işlerin yürütülmesinde kolaylık sağlamıştır.		.757								
Belediyenin çalışanlara sağlamış olduğu sosyal imkanlardan ve çalışma ortamının fiziki şartlarından memnunum.		.725								
Belediyemizde uygulanan disiplin, ödül ve ceza kavramları net ve adildir.		.712								
Bilgilendirme-koordinasyon toplantıları her düzeyde ve sıklıkla yapılıyor.		.703								
Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.			.810							
Performans değerlendirmesinde bireysel hedefler tanımlanmaktadır.			.790							
Belediyemizdeki tüm statüdeki çalışanlara performans değerlemesi uygulanır.			.717							
Yetkinliklerimin düzeyi aldığım ücret ile bağlantılıdır.			.684							
Bilgi ve yeteneklerimi işimde kullanabiliyorum.			.638				.434			
Çalışanların performans değerlendirme sonuçları ilgililerine bildirilir.			.632						.456	
Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.			.600	.468						
Çalıştığım departmanda takım çalışması uygulanıyor.				.854						
Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.				.715						
Çalışma arkadaşlarımla iletişim konusunda bir problemim yok.				.579						

FAKTÖR ANALİZİ	Rotated Component Matrix									
	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Belediye çalışanları yetkinliklerine uygun işlerde görevlendirilmiştir.										
Belediye içinde her bir iş için geçerli ve güncel iş tanımları vardır.					.785					
Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılır.					.762					
Belediyemizde ücretle ilgili olarak çalışanlara eşit işe eşit ücret uygulanır.					.564	.836				
Ücretler benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.						.762				
Ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olduğunu düşünüyorum.						.691				
Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ödenir.							.680			
Belediyemizde yeni projelerin doğuracağı ihtiyaçlar, emeklilik, nakil, istifa gibi nedenlerle işten ayrılacakların yerine kaç kişinin işe alınacağı konusunda personel planlaması önceden yapılmaktadır.								.687		
İnsan kaynakları planlaması belediyenin hedefleriyle örtüşmektedir.								.603		
Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır.									.816	
Performansımın artması sonucunda ücretim de artar.										.751