

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇAĞDAŞ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANLAYIŞINA ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Orhan Veli GÜNİNDİ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT**

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Orhan Veli GÜNİNDİ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Etkisi.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 10.04.2015
- SAYFA SAYISI** : 188
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
- DİZİN TERİMLERİ** : Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Teorisi, İnsan Kaynakları Planlaması, İş Gören Seçimi, Performans Değerlendirme, Performans Kavramı, Gelir İdaresi Başkanlığı, Verimlilik ilkesi.
- TÜRKÇE ÖZET** : Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının gelir idaresi başkanlığı insan kaynakları yönetimi anlayışına etkisini esas alan bir araştırmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
2. Tez Danışmanı.

Orhan Veli GÜNİNDİ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇAĞDAŞ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANLAYIŞINA ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Orhan Veli GÜNİNDİ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT**

İSTANBUL – 2015

BEYAN

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

Orhan Veli GÜNİNDİ

20.01.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Orhan Veli GÜNİNDİ'nin "Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Etkisi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mine Mukaddes Afacan FINDIKLI

Üye

Yrd. Doç. Dr. İ. Gökçe KAYA

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Türk Vergi sisteminin en önemli belirleyici unsurlarından birisi, hiç şüphesiz Gelir İdaresi Başkanlığı'dır. Kamu harcamalarının finansmanı için gerekli olan kaynağın büyük bir kısmı, kamu gelirlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi ve toplanmasına bağlıdır. Kamu gelirlerinin artırılması, etkili bir Gelir İdaresi yapılanmasıyla mümkün olabilmektedir. Gelir İdaresinin modern bir yapıya kavuşturulmasının ilk ve en önemli şartı ise, çağdaş düzeyde insan kaynakları anlayışının tüm kurallarıyla kurumun yönetim anlayışına yerleşmiş olmasından geçmektedir.

Çalışmada, çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışının günümüzde geldiği son aşama ortaya konarak, 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun kapsamında, 2005 yılında yeniden yapılanan Gelir İdaresi Başkanlığı'nın insan kaynakları yönetimi anlayışına yansımaları bütüncül ve objektif bir yaklaşımla incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler; Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Teorisi, İnsan Kaynakları Planlaması, İş Gören Seçimi, Performans Değerlendirme, Performans Kavramı, Gelir İdaresi Başkanlığı, Verimlilik ilkesi.

SUMMARY

One of the most important determinants of the Turkish tax system, no doubt it is the Presidency of Revenue Administration. A large part of the necessary resources to finance public spending, be managed in an effective way and depends on the collection of public revenues. Increased public revenues are possible by structuring an effective revenue administration. Given a modern structure of the Revenue Commissioners, the first and most important requirement, is undergoing a settled understanding of all the rules of the institution's management of human resources in the contemporary level of understanding.

In the study, the contemporary human resources by introducing the last stage reached today, the management approach, the 5345 numbered Revenue Administration under the Law on the Organization and Duties of the Presidency in 2005, restructuring the Revenue Administration's reflections on human resources management approach has been examined in a holistic and objective approach.

Keywords; Personnel Management, Human Resource Management, Management Theory, Human Resource Planning, Business Clients Selection, Performance Evaluation, Performance Concept, Revenue Administration, Productivity Policy.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
GRAFİKLER LİSTESİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ – TEMEL İLKELERİ- ÖRGÜTLENMESİ- TEORİLER VE PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	4
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE AMACI	4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	4
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	5
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	5
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	6
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER	6
1.2.1. Verimlilik İlkesi.....	6
1.2.2. İnsancıl Davranış İlkesi	7
1.2.3. Eşitlik İlkesi	9
1.2.4. Güvence İlkesi	10
1.2.5. Açıklık İlkesi	11
1.2.6. Gizlilik İlkesi	11
1.2.7. Katılımcılık İlkesi	12
1.3. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ	13
1.3.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi	13
1.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Danışmanlık Rolü ile Örgütlenmesi	14
1.4. YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ	14
1.4.1. Yönetim Teorisinin Gelişimi	14
1.4.2. Klasik Yönetim Anlayışı	16
1.4.3. Çağdaş Yönetim Dönemi	17
1.4.3.1. Klasik Yönetim Düşüncesi.....	18
1.4.3.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	19
1.4.3.3. Yönetim Süreci Yaklaşımı	20
1.4.3.4. Bürokrasi Yaklaşımı	22
1.4.3.5. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi.....	24
1.4.3.6. Modern Yönetim Düşüncesi	26
1.4.3.6.1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı	27
1.4.3.6.2. Sistem Yaklaşımı	27
1.4.3.6.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	29
1.4.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı Düşüncesi.....	30
1.5. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ ..	32
1.5.1. Personel Yönetiminin Uğraş Alanları	32
1.5.1.1. Personel Yönetiminin İlkeleri.....	33
1.5.1.2. Personel Yönetiminin İşlevleri	34

1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uğraş Alanları	35
1.5.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	35
1.5.2.2. Personel Sağlama ve Seçme	35
1.5.2.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi	36
1.5.2.4. Kariyer Planlama	36
1.5.2.5. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu	36
1.5.3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	38
İKİNCİ BÖLÜM.....	40
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, KARIYER, İŞE ALIM SÜRECİ, MOTİVASYON TEORİLERİ - İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI, İŞ GÖREN EĞİTİMİ – GELİŞTİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	40
2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	40
2.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri	40
2.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının İşlevleri	41
2.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Önem Arz Eden Hususlar	41
2.1.4. İnsan Kaynakları Planlaması Türleri	41
2.1.5 İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi.....	42
2.1.5.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Çalışanlar Açısından Önemi..	42
2.1.5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Yöneticiler Açısından Önemi .	43
2.1.5.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Tüketiciler Açısından Önemi..	43
2.1.5.4. İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Açısından Önemi	44
2.2. KARIYER PLANLAMA.....	44
2.2.1. Kariyer ve Kariyer Planlama Kavramı	48
2.2.1.2. Kariyer Hedefleri	49
2.2.2. Bireysel Açısından Kariyer Gelişimi	50
2.2.2.1. Kariyer Yaşam Aşamaları	50
2.2.2.2. İşyerinde Kariyer Aşamaları	52
2.2.3. Organizasyonel Açısından Kariyer Gelişimi	52
2.2.4. Kariyer Geliştirmede Yöneticilerinin Rolü	54
2.3. İŞE ALIM SÜRECİ.....	55
2.3.1. İş Gören Seçme Teknikleri	56
2.3.1.1. İş Tanımı Formu	56
2.3.1.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu	57
2.3.1.3. Psikoteknik İnceleme (Testler)	57
2.3.1.3.1. İş Profilinin Tespiti	58
2.3.1.3.2. Test Bataryaları	58
2.3.2. İş Görüşmesi	59
2.3.2.1. Görüşmede Soru Türleri	59
2.3.2.2. Görüşme Süreci	60
2.3.2.3. Görüşmenin Uygulanması	61
2.3.2.4. Görüşmeciyeye Düşen Görevler	62
2.3.2.5. Görüşme Değerleme Formu	63
2.3.3. Personel Değerlendirme ve İşe Yerleştirme	63
2.3.3.1. Referans Araştırması	63
2.3.3.2. İşe Alınma Kararı	64
2.3.3.3. Teklif Verme	64
2.3.3.4. Sağlık Kontrolü	65
2.3.3.5. İşe Yerleştirme	65

2.4. MOTİVASYON TEORİLERİ VE İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI	65
2.4.1. Motivasyon Teorileri	65
2.4.1.1. Kapsam Teorileri	66
2.4.1.2. Süreç Teorileri	67
2.4.1.3. Modern Teoriler	67
2.4.2. İŞGÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI	67
2.4.2.1. Ekonomik Motive Ediciler	67
2.4.2.1.1. Ücret Artışı	67
2.4.2.1.2. Primli Ücret	68
2.4.2.1.3. Kara Katılma	69
2.4.2.1.4. Ekonomik Ödüller).....	69
2.4.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları	69
2.4.2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler.....	70
2.4.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları	70
2.4.2.2.2. Değer ve Statü	71
2.4.2.2.3. Özel Yaşama Saygı.....	71
2.4.2.2.4. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma	71
2.4.2.2.5. Sosyal Uğraşlar.....	72
2.4.2.2.6. Çevreye Uyum	72
2.4.2.2.7. Öneri Sistemi.....	72
2.4.2.2.8. Ceza	72
2.4.2.3. Örgütsel ve Yönetisel Motive Ediciler.....	73
2.4.2.3.1. Hedef Belirleme.....	73
2.4.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı	73
2.4.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon	74
2.4.2.3.4. Kararlara Katılma	74
2.4.2.3.5. Yükselme Olanakları	75
2.4.2.3.6. Eğitim İmkânları	75
2.4.2.3.7. Yönetimde Esneklik.....	76
2.4.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları.....	76
2.4.2.3.9. Evde Çalışma Olanakları.....	77
2.4.2.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	77
2.4.2.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı	78
2.4.2.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi	78
2.4.2.3.13. Çekici İş ve Rekabet.....	78
2.4.2.3.14. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek veya İşe Sarma ...	78
2.4.2.3.15. İşlerin Yeniden Tasarımı.....	79
2.5. İŞ GÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME.....	79
2.6. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	83
2.6.1. Performans Kavramı	83
2.6.2. Performans Değerleme Yönetiminin Motivasyona Olumlu Etkileri	84
2.6.3. Performans Değerlendirmenin Stratejik Amaçları	86
2.6.4. Performans Değerlemesi Bilgilerinin Başlıca Kullanım Alanları	86
2.6.5. Performans Yönetimi.....	88
2.6.6. Performans Yönetiminin Amaçları	91
2.6.7. Performans Değerlendirme Tanımı	93
2.6.8. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	94
2.6.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri	96
2.6.9.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	96
2.6.9.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi	97

2.6.9.2.1. Sıralama Yöntemi.....	97
2.6.9.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	98
2.6.9.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	99
2.6.9.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	100
2.6.9.2.5. Kritik Olay Yöntemi.....	102
2.6.9.2.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem yöntemi	102
2.6.9.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri.....	103
2.6.9.2.8. Amaçlara Göre Yönetim	105
2.6.9.2.9. Takıma Dayalı Performans değerlendirme	106
2.6.9.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	107
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	110
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI KURUMU.....	110
3.1. GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞININ YAPISI VE TEMEL FAALİYET ALANLARI.110	110
3.1.1. Gelir İdaresi Başkanlığının Tarihsel Gelişimi	110
3.1.2. Gelir İdaresi Başkanlığının Amacı	112
3.2. GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞININ ÖRGÜT YAPISI	114
3.2.1. Merkez Örgütü	116
3.2.1.1. Koordinasyon Kurulu.....	120
3.2.1.2. Vergi Danışma Komitesi	120
3.2.1.3. İzleme Komitesi	120
3.2.1.4. Vergi Konseyi.....	120
3.2.1.5. Ana Hizmet Birimleri	121
3.2.1.5.1. Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı.....	121
3.2.1.5.2. Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı	122
3.2.1.5.3. Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı	122
3.2.1.5.4. Tahsilat ve İhtilafı İşler Daire Başkanlığı	123
3.2.1.5.5. Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı	124
3.2.1.5.6. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	124
3.2.1.6. Danışma Birimleri	125
3.2.1.6.1. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	125
3.2.1.6.2. Hukuk Müşavirliği	126
3.2.1.6.3. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.....	126
3.2.1.7. Yardımcı Hizmet Birimleri.....	126
3.2.1.7.1. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı.....	127
3.2.1.7.2. Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	127
3.2.2. Taşra Teşkilatı	128
3.2.2.1. Vergi Dairesi Başkanlığı.....	132
3.2.2.2. Vergi Dairesi Başkanı	134
3.2.2.3. Defterdarlık	134
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	136
ÇAĞDAŞ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	136
4.1. METODOLOJİ.....	136
4.1.1. Araştırmanın Amacı	136
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi	136
4.1.3. Evren	137
4.1.4. Kapsam, Sınırlılıklar ve Örneklem	137
4.1.5. Araştırmanın Önemi	137
4.1.6. Veri Toplama Teknikleri.....	137

4.2. BULGULAR	138
4.2.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	138
4.2.1.1. Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımları.....	139
4.2.1.2. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	140
4.2.1.3. Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	141
4.2.1.4. Ankete Katılanların Kurumda Buldukları Unvanlara Göre Dağılımları	142
4.2.2. Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Planlama Sürecine İlişkin Bulgular	143
4.2.2.1. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gücünün Etkin Kullanımına İlişkin Bulgular	143
4.2.2.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gücü Planlamasına İlişkin Bulgular	144
4.2.2.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gücünün İstihdam Planlamasına İlişkin Bulgular	145
4.2.2.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda İş Gören Faaliyetleri ile Kurumsal Amaçlara İlişkin Bulgular	146
4.2.3. Gelir İdaresi Başkanlığı İşe Alım Sürecine İlişkin Bulgular.....	146
4.2.3.1. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda İş Gören Temin Sürecindeki Amaca Yönelik Bulgular.....	148
4.2.3.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İşe Uygun İş Gören Seçme Sürecine Yönelik Bulgular.....	148
4.2.3.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İşe Alım Sürecinin Saydamlığına Yönelik Bulgular.....	149
4.2.3.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gören Seçim Sürecinde Temel Değerlere Yönelik Bulgular	150
4.2.4. Gelir İdaresi Başkanlığı İş Gören Eğitimi ve Geliştirme Sürecine İlişkin Bulgular	151
4.2.4.1. Eğitim-Geliştirme Programları Başarı Çabalarına Yönelik Bulgular.....	151
4.2.4.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Oryantasyon Eğitimine Yönelik Bulgular	152
4.2.4.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Görevde Yükselme Eğitimine Yönelik Bulgular.....	152
4.2.4.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Mevzuat Güncelleme Eğitimine Yönelik Bulgular.....	153
4.2.5. Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Planlama Sürecine İlişkin Bulgular.....	154
4.2.5.1. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Üst Yönetimine Yönelik Bulgular .	154
4.2.5.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Kariyer Planlama Teşvik Çabalarına Yönelik Bulgular.....	155
4.2.5.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Kariyer-Liyakat İlişkinine Yönelik Bulgular	156
4.2.5.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Kariyer Gelişim Olanaklarına Yönelik Bulgular.....	157
4.2.6. Gelir İdaresi Başkanlığı Motivasyon Sürecine İlişkin Bulgular.....	158
4.2.6.1. Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Ekonomik Güdülenmelerine Yönelik Bulgular.....	158
4.2.6.2. Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Motivasyon İlişkinine Yönelik Bulgular	159

4.2.6.3. Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Psiko-Sosyal Güdülenmelerine Yönelik Bulgular.....	160
4.2.6.4. Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının rgtsel ve Ynetmelere Yönelik Bulgular.....	161
4.2.7. Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular .	162
4.2.7.1. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans Değerleme Uygulamasına Yönelik Bulgular	162
4.2.7.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans-cretlendirme Uygulamasına Yönelik Bulgular	163
4.2.7.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans Değerleme Yapılmamasının Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Bulgular.....	164
4.2.7.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans Değerlemesi Konusunda Çalışan nerine Yönelik Bulgular	165
SONUÇ	167
KAYNAKÇA.....	182
EKLER	-
EK 1- ANKET FORMU	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	:	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
D.P.T.	:	DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI
G.İ.B.	:	GELİRLER İDARESİ BAŞKANLIĞI
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İ.K.Ü.	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
İ.K.Y.	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İ.T.Ü.	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DEVAMI

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Yönetim Süreçleri.....	21
Tablo-2 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetiminin Anlayışının Karşılaştırılması.....	38
Tablo-3 Grafik Dereceleme Örneği.....	97
Tablo-4 İkili Karşılaştırma Tablosu	99
Tablo-5 Kontrol Listesi Örneği.....	101
Tablo-6 Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği	101
Tablo-7 Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	102
Tablo-8 Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği.....	104
Tablo-9 Davranış-Gözlem Ölçeği Form Örneği	104
Tablo-10 Taşra ve Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Sayısı	115
Tablo-11 Gelir İdaresi Başkanlığının Merkez Teşkilat Yapısı.....	116
Tablo-12 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Dağılımı (31.12.2013).....	117
Tablo-13 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Eğitim Dağılımı	117
Tablo-14 Taşra ve Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Cinsiyet Dağılımı..	118
Tablo-15 Merkez Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	118
Tablo-16 Merkez Teşkilatı Dolu/Boş Kadro Dağılımı	119
Tablo-17 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatında İstihdam Edilen Engelli Personel (31/12/2013)	119
Tablo-18 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı Birimlerinin Sayısal Durumu.....	128
Tablo-19 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Dağılımı (31.12.2013).....	129
Tablo-20 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Eğitim Dağılımı	129
Tablo-21 Taşra Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	130
Tablo-22 Taşra Teşkilatı Dolu/Boş Kadro Dağılımı.....	131
Tablo-23 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatında İstihdam Edilen Engelli Personel (31/12/2013)	131
Tablo-24 Engellilik Grubu	131
Tablo-25 Eğitim Durumu	132
Tablo-26 Vergi Dairesi Başkanlığı Organizasyon Şeması	133
Tablo-27 Vergi Dairesi Müdürlükleri Örgüt Şeması.....	133
Tablo-28 Cinsiyet Durum.....	138
Tablo-29 Yaşa Göre Dağılım.....	139

Tablo-30 Eğitim Durumu	140
Tablo-31 Kurumda Çalışma Süresi	141
Tablo-32 Unvanlara Göre Dağılım.....	142
Tablo-33 İş Gücü Etkinliği	143
Tablo-34 İş Gücü Planlaması	144
Tablo-35 İş Gücü İstihdam Planlaması	145
Tablo-36 İş Gören Faaliyetleri-Kurumsal Amacı	146
Tablo-37 İş Gücü İstihdamı	147
Tablo-38 İşe Göre İş Gören Seçme Uygunluğu.....	148
Tablo-39 İşe Alım Sürecinin Saydamlığı.....	149
Tablo-40 İşe Alım Sürecinde Temel Değerler.....	150
Tablo-41 Eğitim-Geliştirme Programları Başarısı.....	151
Tablo-42 Oryantasyon Eğitim Programları Başarısı.....	152
Tablo-43 Görevde Yükselme Eğitim Programları Başarısı.....	153
Tablo-44 Mevzuat Güncelleme Eğitim Programları Başarısı	154
Tablo-45 Gelir İdaresi Başkanlığı Üst Yönetimi	155
Tablo-46 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Planlama Teşviği	156
Tablo-47 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Liyakat İlişkisi	157
Tablo-48 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Gelişim Olanakları	158
Tablo-49 Gelir İdaresi Başkanlığı Ekonomik Motive Edicileri	158
Tablo-50 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Motivasyon İlişkisi.....	159
Tablo-51 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Psiko-Sosyal GÜdülenmesi	160
Tablo-52 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Örgütsel ve Yönetimsel GÜdülenme... 161	
Tablo-53 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Uygulaması	162
Tablo-54 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans-Ücretlendirmesi	163
Tablo-55 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme-Çalışan Performansına Etkisi 164	
Tablo-56 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Talebi	165
Tablo-57 Giriş Sınavlarına Göre Personel Sayıları	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Performans Yönetimi Döngüsü.....	89
Şekil-2 Performans Yönetimi Zinciri.....	90
Şekil-3 Performans Yönetim Süreci.....	91
Şekil-4 Başarı Faktörleri.....	95
Şekil-5 Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği.....	98
Şekil-6 Amaçlara Göre Yönetim.....	105
Şekil-7 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....	108
Şekil-8 Vergi Dairesi Başkanlığı Organizasyon Şeması.....	114
Şekil-9 Taşra ve Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Sayısı.....	115
Şekil-10 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Eğitim Durumu.....	118
Şekil-11 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Cinsiyet Durumu.....	118
Şekil-12 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Hizmet Süreleri.....	119
Şekil-13 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Kadro Durumu.....	119
Şekil-14 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Eğitim Durumu.....	129
Şekil-15 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Cinsiyet Durumu.....	130
Şekil-16 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Cinsiyet Durumu.....	130
Şekil-17 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Hizmet Süreleri Durumu.....	130
Şekil-18 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Kadro Durumu.....	131

GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA
Grafik-1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	15
Grafik-2 Cinsiyet Durum.....	139
Grafik-3 Yaşa Göre Dağılım.....	139
Grafik-4 Eğitim Durumu.....	140
Grafik-5 Kurumda Çalışma Süresi.....	141
Grafik-6 Unvanlara Göre Dağılım.....	142
Grafik-7 İş Etkinliği.....	143
Grafik-8 İş Gücü Planlaması.....	144
Grafik-9 İş Gücü İstihdam Planlaması.....	145
Grafik-10 İş Gören Faaliyetleri-Kurumsal Amacı.....	146
Grafik-11 İş Gücü İstihdamı.....	147
Grafik-12 İşe Göre İş Gören Seçme Uygunluğu.....	148
Grafik-13 İşe Alım Sürecinin Saydamlığı.....	149
Grafik-14 İşe Alım Sürecinde Temel Değerler.....	150
Grafik-15 Eğitim Geliştirme Programları Başarısı.....	151
Grafik-16 Oryantasyon Eğitim Programları Başarısı.....	152
Grafik-17 Görevde Yükselme Eğitim Programları Başarısı.....	153
Grafik-18 Mevzuat Güncelleme Eğitim Programları Başarısı.....	154
Grafik-19 Gelir İdaresi Başkanlığı Üst Yönetim Grafiği.....	155
Grafik-20 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Planlama Teşviği.....	156
Grafik-21 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Liyakat İlişkisi.....	157
Grafik-22 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Gelişim Olanakları.....	158
Grafik-23 Gelir İdaresi Başkanlığı Ekonomik Motive Edicileri.....	159
Grafik-24 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Motivasyon İlişkisi.....	160
Grafik-25 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanların Psiko-Sosyal Güdülenmesi.....	161
Grafik-26 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanların Örgütsel ve Yönetmel Güdülenmesi ..	162
Grafik-27 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Uygulaması.....	163
Grafik-28 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans-Ücretlendirmesi.....	164
Grafik-29 Gelir İdaresi Başkanlığı Değerleme Çalışan Performansına Etkisi.....	165
Grafik-30 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Talebi.....	166

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT' a şükranlarımı sunuyorum.

Orhan Veli GÜNİNDİ

GİRİŞ

Her insan vazgeçilmez bir değerdir ve değeri yaşamı boyunca sayısız alanda kaydettiği gelişmelerle de doğrudan ilgilidir. Bu gelişimin zaman içerisinde, insan kaynakları yönetimi anlayışına da yansımaları kaçınılmaz olmuştur. Klasik ve Neo-Klasik yönetim anlayışı, örgütlerin yapılarına ve stratejik hedeflerine ulaşmada, işgücü koşullarının belirlenmesi, değişimi ve esnekliği konusunda yetersiz kalması, globalleşme, rekabet stratejilerindeki değişim, bilgi çağı, teknoloji, iş hayatını etkileyen sosyal güçlükler yeni oluşumları ve anlayışları zorunlu hale getirmiştir.

1980 li yıllarla birlikte yeni yönetim teknikleri, yeni strateji ve yaklaşımlar ortaya çıkmış, yeni yönetim modelleri ortaya konularak her geçen gün değişen koşullara paralel olarak gelişme kaydedilmiştir.

Personel yönetimi anlayışının terk edilerek modern insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi aynı zamanda zihinsel fonksiyonları yüksek, üreten, değişime ve gelişime açık, inisiyatif kullanma kapasitesine sahip daha karmaşık ama daha esnek yapıda, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan insan kaynaklarına sahip olma ve yönetme anlayışını da beraberinde getirmiştir. Gelecekte insan tercihinin, ancak zeki, eğitilmiş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, evrensel düşünebilen, zihinsel esnekliği olan çalışanlardan oluşacağı tabii olup, oluşturulacak insan kaynakları anlayışına model teşkil edeceği de muhakkaktır.

Modern yönetim anlayışıyla insan, üretim ve hizmetin bir unsuru olmaktan çıkmış, süreci belirleyen, yönlendiren ve koordine ederek, rekabet üstünlüğü sağlayan ve bu üstünlüğü sürdürülebilir yapan muazzam bir güç ve kaynak haline gelmiştir. İnsan ögesini örgütün merkezinde gören bu anlayış hakim paradigmayı da değiştirmiştir. Yeni anlayışla birlikte, verimliliği esas alan, belirlenen stratejik hedeflere ve örgütsel başarıya katkı sağlayan stratejik insan kaynakları yönetim modeli oluşturulmuştur. Bu modelde insan yönetimi sadece insan kaynakları birimlerinin konusu olmaktan öte, iş gören bütün birimlerin, işin gereği rol ve sorumluluk üstlendikleri dinamik bir yapı haline gelmiştir.

Kamu sektörü de bütün bu gelişmelere kayıtsız kalamamıştır. Günümüzde post-modern anlayış, bütün kuralları ile kamu kurumlarının insan kaynakları yönetimine egemen kılmada başarılı olamamış ise de, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte önemli gelişmelere neden olmuştur. Tezimizin temelini oluşturan Gelir İdaresi Başkanlığı bütün bu gelişmeleri yakından takip eden kamu kurumlarının başında gelmesine rağmen çağdaş yönetim anlayışını tüm kuralları ile uygulayamamakta, post-modern anlayıştan ise uzaktadır.

Çalışmanın amacı, çağdaş yönetim anlayışının geldiği son noktayı saptamak ve bu anlayışın Gelir İdaresi Başkanlığının insan kaynakları yönetim anlayışına etkisini incelemektir.

Bu amaçlar çerçevesinde önermeler;

Önerme 1. Çağdaş yönetim anlayışı, Gelir İdaresi Başkanlığı, insan kaynakları yönetiminde bazı değişmelere neden olmuştur.

Önerme 2. Gelir İdaresi Başkanlığı, çağdaş yönetim anlayışını bütün kuralları ile insan kaynakları yönetimine egemen kılmada başarılı olamamıştır.

Çalışmanın kapsam ve sınırlılıkları, çalışma insan kaynakları yönetimi anlayışının Gelir İdaresi Başkanlığı'ndaki yansımaları, çağdaş anlayış çerçevesinde analiz edilmiştir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı çok geniş ve farklı ifade edilebilen fonksiyonlara sahip olduğundan şu altı ana başlıkta değerlendirilmiştir.

1. İnsan Kaynakları Planlaması,
2. İşe Alım Süreci,
3. İnsan Kaynakları Geliştirme(İş Gören Eğitimi ve Geliştirme),
4. Performans Değerleme ve Ücret,
5. Motivasyon,
6. Kariyer Planlama.

Çalışmanın sınırları, çalışma Kamu Kurumları adına sadece Gelir İdaresi Başkanlığı temelli yürütülmüştür.

Çalışmanın önemi, bu çalışma, Gelir İdaresi Başkanlığı insan kaynakları yönetiminde uygulanmakta olan yönetim anlayışını ortaya koyarak, daha çağdaş ve rasyonel bir yönetim anlayışının hakim olması için geliştirilen önerilerin bu alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın yöntemi, klasik, Neo-Klasik ve Modern (Post-modern) yönetim teorileri ile ilgili tarihsel gelişim ve kavramsal çerçeve, literatür taraması yapılarak analiz edilmiştir. Ayrıca çağdaş insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, belirlenen sınırlılıklar dahilinde ayrıntılı olarak ele alınarak, yürürlükteki Gelir İdaresi Başkanlığı personel rejimi ve insan kaynakları yönetimi anlayışına yansımaları, araştırma (anket) sonuçlarından da yararlanılarak bütüncül ve objektif bir yaklaşımla irdelenerek sentez gerçekleştirilmiştir.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;*

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, kapsamı, amacı, insan kaynakları yönetiminde temel ilkeler, insan kaynakları bölümünün

örgütlenmesi, yönetim teorisinin gelişimi ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, insan kaynakları planlaması, kariyer planlama, işe alım süreci, motivasyon teorileri ve iş gücü motivasyon araçları, iş gören eğitimi ve geliştirme, performans yönetimi ve performans değerlendirme konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, gelir idaresi başkanlığının tarihsel gelişimi, gelir idaresi başkanlığının amacı, merkez örgütü ve taşra teşkilatı konularına yer verilecektir.

Dördüncü bölümde; “Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynaklarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler, tablolar ve grafikler yardımıyla analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ – TEMEL İLKELERİ- ÖRGÜTLENMESİ- TEORİLER VE PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE AMACI

Bu kısımda, insan kaynakları yönetiminin tanımı, insan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynakları yönetiminin önemi, insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve insan kaynakları yönetiminin amacı konularına yer verilecektir.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimini, bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için, planlama yapma, çalışanları motive etme, geliştirme, değerlendirme ve ücretlendirme gibi çok karmaşık yapıya sahip insan kaynakları fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması faaliyeti olarak tanımlayabiliriz¹.

Post-modern anlayış, çalışanları sadece üretimin iş gücü girdisi olarak görmemektedir. Eğitim başta olmak üzere fiziki ve psikolojik ihtiyaçları olan, yönetsel karar almada söz sahibi, üretebilen sosyal bir varlık olarak değerlendirmektedir. Yeni anlayış, insan kaynakları yönetimini önceden belirlenmiş ve standartları olan uygulama bütünlüğünden çıkararak çok daha karmaşık, değişken bir yapı haline getirmiştir. Aynı iş kolunda, aynı ölçülere sahip ve aynı alanda faaliyet gösteren, üstelik birçok değişkeni benzer olan iki örgütün, iş gücünden aynı verimi alamadığı gözlemlenebilmektedir. Başka bir ifadeyle; iki örgütün, amaç ve hedeflerine ulaşmadaki farklılıklar, insan kaynakları yönetiminin, standardı olmayan ve karmaşık yapıdaki pek çok değişkenin yönetilmesindeki başarıya bağlı olduğunun bir göstergesidir.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimini, bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için, planlama yapma, çalışanları motive etme, geliştirme, değerlendirme ve ücretlendirme gibi çok karmaşık yapıya sahip insan kaynakları fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması faaliyeti olarak tanımlanabilir olduğundan yola çıkarak, çalışma hayatında örgütün hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan; personel planlama, eğitim, oryantasyon, işe alım, kariyer planlama, sağlık, güvenlik yönetimi, motivasyon, performans ve ücretlendirme gibi süreçlerin düzenlenmesi, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları arasında olduğu söylenebilir².

¹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, ss. 9-22.

² Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat., İstanbul, 2007, ss. 56-58.

Örgütün amaçlarına ve hedeflerine uygun örgüt yapısı oluşturulması, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Öyleyse, insan kaynakları yönetimi ilkelerinin hayata geçirilmesinde, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bilinmesi önemli rol oynamaktadır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde örgütlerin gelişim ve değişim sürecini başarı ile tamamlayabilmeleri ve organizasyonel başarı için bazı değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur. 20. yüzyılın ortalarından itibaren örgütsel yapılanmadaki en önemli değişiklik, insan kaynakları yönetiminin yeni bir paradigmaya kavuşması olmuştur. Yeni paradigma; örgütlerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için optimal verimlilikle faaliyet göstermeleri ve günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri gibi çeşitli başlıklarda toplanan, karmaşık bir yapıyı iyi yönetmek şeklinde gelişmiştir³.

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasının diğer nedenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir⁴;

1. Mevcut pazarlarda tutunabilme ve büyüyebilme stratejileri ve çabaları,
2. Küreselleşme ve rekabet koşulları,
3. Şirket ortaklıkları ve şirket evlilikleri,
4. Yeni oluşan pazarlara girebilme stratejileri ve çabaları,
5. Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler,
6. Toplam kalite yönetimi kavramının gelişmesi, çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
7. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, bilinçlenmesi.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Kurumların kullandığı teknolojileri, sektördeki ya da bürokrasideki yerleri ve büyüklükleri ne olursa olsun, her kurumdaki en önemli öge insan unsurudur. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı ise; örgüt ihtiyacının belirlenmesine müteakip, uygun özellikte, kalitede, sayıda ve donanıma sahip personeli temin ederek, kurum kültürüne oryante edilmesinden, performans değerlendirmesine, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanmasından, iş gören motivasyonuna, çatışmaların çözümü, yönetim-organizasyonun geliştirilmesinden, yeniden yapılanmasına ve

³ Gülten Kutsal, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 33-46.

⁴ [http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/IV2/5-\(67-90\).pdf](http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/IV2/5-(67-90).pdf), (Erişim Tarihi; 06.11.2014).

sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşmasına kadar birçok uygulamayı kapsadığı söylenebilir⁵.

İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları kapsamına giren konuların hayata geçirilebilmesi için gereken tedbirleri almaları gerekir. Son derece karmaşık ve değişken olan bu tedbirlerin başarısı, örgütlerin ve yöneticilerin başarısı ile doğru orantılı olabilmektedir.

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları işlevlerinin, örgütsel başarı ve etkinliği için, insan kaynakları yönetiminin şu amaçlarını gözetmesi isabetli olabilir⁶;

1. Örgütün amaçları doğrultusunda iyi yetişmiş ve motivasyonu tam çalışanlar sağlamak,

2. Çalışanların etkinliği ve verimliliğini optimal düzeye çıkarma faaliyetlerini yürütmek,

3. Çalışma hayatının kalitesini attırmak için potansiyel yetenekleri ortaya çıkarmak ve çalışanlara kendini kanıtlama fırsatı vermek.

Dikkat edilecek olursa, bu amaçlar arasında birbirini tamamlayan girift ama güçlü bir bağ olduğu görülebilir. Güvenli olmayan sağlıksız ortamlarda çalışan personelden, yaptığı işi sevmesi, özveri, üretime optimum katkı sağlamasını beklemek anlamsızdır. İş görenin yaptığı işi sevmesi için önemli unsurlardan birisi de, onu bilgi ve yeteneklerini kullanabileceği bir işte çalıştırmaktır. Bazı yöneticiler; bu gerçeği göz ardı edebilmekte ya da farkına varamamaktadırlar. Birçok yöneticiler öncelikli amacı yerine getirmek için uğraş verirler. Böylece, emeği sadece bir üretim aracı haline getirirler. Oysa insana yapılan yatırım, örgütlerin öncelikli amacı olmalıdır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER

Bu kısımda, verimlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi ve katılımçılık ilkesi konularına yer verilecektir.

1.2.1. Verimlilik ilkesi

Kurumsal başarının arkasındaki en önemli faktör nitelikli ve üretken insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetiminin öncelikli amaçlarından birisi de, insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır. İş gücü verimlilik ilkesi, çalışanın düşünsel ve fiziksel gücünden maksimum düzeyde yararlanmayı ve ulaşılan çalışma temposunu sürekli kılmak şeklinde ifade edilmektedir⁷.

⁵ Ahmet Selamoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Ankara, 1998, ss. 57-82.

⁶ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, ss. 17-30.

⁷ Yüksel, a.g.e., ss. 33-50.

Verimlilik denilince hep en fazla, en yüksek değere ulaşma, insan kaynağından yüksek düzeyde yararlanma akla gelmektedir. Ancak yeni anlayış, insan gücünü en yüksek seviyede yani maksimum seviyede değil, optimum seviyede üretime sunabilmek şeklinde gelişmiştir. Kurumlarda verimlilik ve etkinlik konusunda optimal bir çıktı elde edilmek isteniyorsa, 3D ilkesinden yararlanılması gerekmektedir. 3D ilkesi; a). Doğru İş, b). Doğru Yer, c). Doğru Zaman.

Kurumlarda insan kaynağının etkin bir biçimde yönetilmesinin göstergesi verimliliğidir. Tüm organizasyonların ortak amaçlarından en önemlisi, üretime katılan insan kaynaklarını verimli kullanmaktır. Amaca ulaşmak için göz önünde bulundurulması gereken en önemli hedefin verimlilik olduğu söylenebilir. Türkçeye "prodüktivite" olarak girmiştir⁸.

Verimliliği, etkin ve örgüt amaçlarına uygun bir insan kaynakları sisteminin kurulmasına imkan veren kural ve uygulamaların tümü olarak tanımlayabiliriz. Başka bir açıdan verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye oranıdır. Yani, üretim miktarı olan çıktı ile üretim faktörleri miktarı olan girdi arasındaki fiziksel ilişkidir. Girdi ve çıktı arasındaki oran verimlilik olarak tanımlandığına göre, işletmenin başarısı verimlilikteki artışına bağlı olduğu söylenebilir. Serbest rekabet piyasasında tüm işletmeler açısından, girdideki karşılaşılan fiyatlar genelde aynı olduğundan, bu işletmelerin kâr oranlarındaki artışlar girdilerin gerçek maliyetlerinin azalması, yani verimliliğin artışına bağlıdır. Verimlilik statik değil, dinamik bir yapıya sahiptir. Zira verimliliğin ölçümü için belli bir üretim döneminde (saat, gün, hafta, ay ve yıl gibi) üretime katılan her bir faktörün birimine düşen üretim miktarının ölçülmesi ve değişik dönemler arasında faktör verimliliğinin birbirleriyle karşılaştırılması gerekmektedir.

Örgüte girişte ve örgütte yükselmeye; yaş, ırk, medeni durum, dil, din, cinsiyet, siyasi düşünce veya bedensel özür gibi insanın yaratılışına ya da düşünce yapısına özgü farklılıklara bakılmaksızın, sadece işin yapılması için gerekli yetenek, bilgi, beceri ve başarının dikkate alındığı bir sistemi uygulanması verimlilik ilkesinin temel prensibidir. Verimlilik ilkesi bir başka önemli işlevi ise, iş görenin fiziksel ve özellikle zihinsel gücünden etkin bir şekilde yararlanmayı ve bu düzeyi arttırılabilir biçimde sürekli kılmayı amaçlamaktadır. Bir kurumda, işe alınmadan, uyum programlarına, motivasyondan, kariyere kadar tüm insan kaynakları faaliyetlerinde bu ilke temel alınmaktadır.

1.2.2. İnsancıl Davranış İlkesi

Başarı çok katmanlı bir süreç olup, birçok değişkenin birlikte ve uyum içerisinde yönetilmesi ile mümkün olabilmektedir. Gerek paydaşlara hizmet sunumu,

⁸ Selamoğlu, a.g.e., ss.10-22.

gerekse ekonomik amaçlar, sosyal ve insani değerlerle birlikte izlenirse başarıya yönelebilir⁹.

Çağdaş paradigma, örgütlerin başarısını, çalışanlarını bir değer olarak gözetmesiyle mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışanların psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları, inisiyatif kullanmaları ve kendilerini gerçekleştirme olanakları insancıl davranış ilkesinin özünü oluşturmaktadır. Kurumların sosyal ve ekonomik amaçları bir bisikletin iki pedalına benzetilmektedir. Birbirinden ayrılması mümkün olmayan bu düzeneğin harekete dönüşebilmesi ve bisikletin dengeli hareketi ancak iki pedalın birlikte kullanılmasında gizlidir.

Kurumlar, öncelikle çalışanlarını ve çalışanlarının beklentilerini iyi sentez etmelidirler. Bunun için çeşitli motivasyon araçlarından faydalanılabilir. Çalışanları motive etmek etkin uygulamaları şöyle sıralayabiliriz;

1. Çalışanların kendisini tanımalarına ve tanıtmasına yardımcı olmak,
2. Çalışanlara bağımsız çalışma ortamı oluşturmak,
3. Çalışanlara yönetsel güç kazandırmak,
4. Çalışanların güvenliğini sağlamak,
5. Çalışanlar arası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı artırmak,
6. Çalışanların yaşam kalitesini yükseltmek.

Bir kurumun amaçlanan hedeflere ulaşmada izlediği insan kaynakları politikasının etkinliği büyük ölçüde verimliliğe bağlı olduğunu bilinen bir gerçektir. Ancak bu politikanın uzun dönemde, tek başına başarılı olması beklenemez. Başarı giden yol, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde geçmektedir¹⁰.

Başta kurum yöneticileri olmak üzere, tüm çalışanların insan ilişkileri, psikoloji, davranış bilimleri ve sosyal psikoloji gibi alanlarda, bilgi birikimi ve kabiliyetlerle oryante edilmeleri faydalı olacaktır. Sadece insan kaynakları yönetiminde değil, paydaşı insan olan bütün faaliyetlerde ve kararlarda insancıl davranışın esas alınarak benimsenmesi ağdaş yönelimin paradigmasıdır. Bazı kurumların insan kaynakları politikasının etkinlik ve verimlilik ilkesinin temelinde, büyük oranda ekonomik amaçlara yatmaktadır. Bu ilkelerin sadece ekonomik yönünün ön planda tutularak, insan unsurunu göz ardı etmesi düşünülemez. Çünkü örgütsel verimlilik için iş memnuniyeti yüksek, işine bağlı, sadık çalışanlar oluşturmak ve bu doğrultuda motivasyonu artırıcı faaliyetler düzenlemek gereklidir. Kurumlar alışanların etkinliğini artırmak için; çalışanlarının inisiyatif kullanımları, gereksinimleri, bilgi ve becerilerinin arttırılması gibi beklentilerini iyi tanımalı gereğini yerine getirmelidir.

⁹ İlhamı Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 93-100.

¹⁰ Kutal, a.g.e., ss. 95-108.

Uzun vadeli başarının sırrı ekonomik amaçlar ile sosyal ve insani amaçların birlikte ve koordineli uygulanmasında geçmektedir. Bu uygulama İnsani davranış ilkesinin özünü oluşturmaktadır.

1.2.3. Eşitlik İlkesi

Çalışanların işe alınmasından işten ayrılmasına kadar geçen süreçte, siyasi düşünce, hemşericilik, din, dil, mezhep, ırk, düşünce, cinsiyet, inanç ve vicdan ayrılığı gözetmeksizin evrensel değerlere ve eşitlik ilkesine uygun, yansız bir tutum takınılması şüphesiz eşitlik ilkesinin gereğidir. Çalışma hayatında daha çok fırsat eşitliği olarak tanımlanan ve personelin beceri, bilgi birikimi, yetenek, kişilik yapıları çerçevesinde ve liyakat gözetilerek yükselmeleri ile öğrenme ve gelişme bu ilkenin öngörülerinden olduğu söylenebilir¹¹.

Eşitlik ilkesi sadece İnsan kaynakları yönetimin değil, içinde insan ögesi bulunan her hak ve yararlanmanın da en önemli ilkelerinden biridir. Çalışma hayatında eşitliği sağlayabilmek oldukça zordur. Etkili insan kaynakları yönetiminin, uygulaması zor ancak vazgeçilmez prensiplerinden biri ve şüphesiz en çok istismar edilen prensibi ne yazık ki eşitlik ilkesidir.

İnsan kaynakları yönetiminde eşitlik ilkesini üç başlıkta toplayabiliriz;

1. Fırsat eşitliği, kurum çalışanlarının tümüne aynı şansın verilmesi olarak yorumlanabilir,
2. Yükselme eşitliği, kurum çalışanlarının tümüne yükselme konusunda eşit fırsat verilmesi olarak tanımlanabilir,
3. Paylaşma eşitliği, kurum çalışanlarının öğrenme ve gelişmelerine eşit fırsat tanınması diyebiliriz.

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri eşitlik ilkesidir. İş görenler arasında gerek işe alımda, gerek yükselme ve terfi, gerekse işten ayrılıncaya değin tüm konularda düşünce, cinsiyet, dil, ırk, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin insani ilkelere uygun ve tarafsız bir tutum takınılması bu ilkenin özünü oluşturmaktadır.

Her çalışan fırsat eşitliğine sahiptir. Belirlenmiş pozisyon, kadro ya da terfi dâhilinde herkes görevin gereklerine göre değerlendirilmelidir. Değerlendirmenin adil olması çok değerli ve önemlidir. Fırsat eşitliği, kurum içerisinde bütün çalışanlara aynı şansın verilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Öyleyse kurum içi belirlenen kadrolara yerleştirme, yükselme ya da daha nitelikli çalışma şartlarına getirilecek personelin belirlenmesinde, tüm çalışanlara eşit fırsat verilmelidir⁴. Özellikle, iş gören seçme ve işe alım sürecinde, kurum içi ya da dışı bazı unsurların baskısı altında kalarak “işe göre adam yerine, adama göre iş” politikası uygulanmaktadır.

¹¹ Nuri Tortop, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, ss. 82-88.

Böyle yönetilen kurumlarda, eşitlik ve nesnellik ilkesinden hızla uzaklaşılacağından kurum içi barış, verimlilik ve motivasyon düzeyinde ciddi derecede düşme gözlenecektir. Günümüzde bazı ulusal ve uluslararası kurumsal kimliğe sahip örgütlerde dahi, milliyet, din, mezhep gibi unsurlar öne çıkabilmektedir. Hayatın diğer kesitlerinde olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde de eşitlik ilkesi, uygulanması zor bir ilkedir.

1.2.4. Güvence İlkesi

Bütün çalışma hayatını bir kuruma adayan bir insan (çalışan), çalışması karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir suç ve kusur işlemedikçe statüsünü, işini, bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Bu durum hem ahde vefanın hem de insan onurunun bir gereğidir¹².

Çağdaş ve etkin yönetilen bir kurum ise çalışan personeline her türlü tasa ve kaygıdan uzak, huzurlu ve kurumuna güven aşıl原因an çalışma ortamı hazırlayarak, çalışanların kuruma bağlılığını da arttırmayı hedeflemelidir. Ekonomik ve sosyal kaygıdan uzak bir ortamda çalışan personel, güvenlik ihtiyacını büyük ölçüde gidermiş olacağından geleceğe daha güvenle bakabilir. Mevcut iyilik hali çalışanın performans ve motivasyonuna ciddi olumlu katkı sağlayabilir. Güvenlik, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında yer alması ilkenin önemini özetlemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin ilkelerinden biri de güvence ilkesidir. Çalışanların herhangi bir haklı neden gösterilmeksizin işten ayrılmak zorunda bırakılmamaları, dolayısıyla, çalışanlara, güvende olduklarını hissettirmektir¹³.

Bütün çalışma hayatını kuruma adayan ya da uzun yıllar bir kuruma emek veren bir kimse, hizmetleri karşılığında güvence beklemektedir. İşinin gereğini yapan bir çalışan, ağır bir kusur işlemedikçe statüsünü, işini ve diğer sosyal haklarını kaybetmeyeceğinin garantisini istemektedir. Bu doğal bir istektir. Aksi halde, her an işini, statüsünü ve sosyal haklarını kaybetme korkusu ile yaşayan bir çalışanın verimli ve başarılı bir şekilde iş görmesinin mümkün olmadığı gibi motivasyonunun istenen düzeyde olmayacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle, çalışanlar üzerinde bu tür korku ve streslere neden olabilecek iç ve dış etkenler tespit edilerek çalışanların, geleceğe daha güvenle bakılması sağlanmalıdır. Çalışanlar için güven içinde çalışabilecekleri, huzurlu ortam oluşturmak, geleceğe ekonomik ve sosyal yönden gönül rahatlığıyla bakabilmelerini sağlayacağından, verimlilik ve motivasyon düzeyinde artma görülecektir. Öte yandan güvence ilkenin etkin bir şekilde kullanılması, çalışanın örgüte bağlılığını artırarak kurum kültürü oluşumuna katkı

¹² Hüseyin Özgen, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, ss. 60-66.

¹³ Ergin, a.g.e., ss. 39-47.

sağlayacaktır. Uygulamada çok rastlanmasa da, bu ilkenin aşırı uygulanmasının, başka bir ifadeyle çalışana, normalin üzerinde bir güvence verilmesinin de olumsuz etkileri vardır. Böyle bir durum, kurumun yönetsel etkinliği azalmasından, giderek entropik düzeyde kapalı bir sistem haline gelmesine, değişim ve gelişimden uzak, statikleşen bir yapıdan, bürokratik oluşuma kadar birçok sakıncalara neden olabilecektir. Bu gibi durumlarla karşılaşmamak için, güvence ilkenin de diğer ilkeler gibi ana amaç göz ardı edilmeden ve dengeli uygulanması gerekir.

1.2.5. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının kurumun başarısını etkileyen faktörlerden birisi de açıklık ilkesidir. Kurumun hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için izlenecek yolun oluşturulmasında olduğu kadar uygulamasında ve benimsenmesinde de tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesi ile gerçekleştirilebilir¹⁴.

Çalışanlar hedefler doğrultusunda yazılı ve sözlü olarak bilgilendirilebilirler. Bu amaçla kurum içi dergi, gazete, afiş, yeni girenlere verilecek el kitapları, toplantı, hizmet içi eğitim, duyurular argüman olarak kullanılabilir. Bu ilkenin bir başka amacı; çalışanları ilgilendiren olumlu ya da olumsuz, talep edilen her türlü konuda bilgileri eksiksiz olarak ve zamanında verebilmektir.

Kurum çalışanlarının, insan kaynakları yönetiminin ve politikasının başarısına katkısı ve gelişimine açıklık ilkesinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. İzlenecek politikaların ve oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı, bu politikaların açıklık ilkesi ile tamamlanmasıyla gerçekleşir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Kullanılan araçlar tüm çalışanlarca anlaşılabilir ölçüde açık olmalı ve basit bir dil kullanılmalıdır¹⁵.

İşletme içerisinde çalışan personelin, insan kaynakları yönetiminin başarısına katkılarının sağlanabilmesi için, gerekli konularda yazılı ve sözlü bildirimlerin yapılmasını içermektedir. Düzenlenen toplantılar, duyurular, işletme dergileri bu kapsamda yer almaktadır.

1.2.6. Gizlilik İlkesi

Kurumsal yönetimde, açıklık ilkesinin benimsenmesi, gizlilik ilkesiyle çelişki gibi görülse de bazı konu ve bölümlerle sınırlı olmak kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmemiştir¹⁶.

¹⁴ Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

¹⁵ Yüksel, a.g.e., ss. 36-44.

¹⁶ Türkan Argon ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, ss. 18-25.

Araştırma geliştirme, muhasebe-finans departmanları, personelin özel bilgileri ile sicil, disiplin değerlendirme raporları gibi bilgilerin gizlenmesi kurum ve işletmeler için önemli olabilmektedir. Özellikle kurumların karar alma sürecinde etkili olan kısa, orta ve uzun vadeli planlama, taktik ve politikaların ya da önemli ürünlere ait formül, şifre, yazılım gibi kurumlar için hayati önem taşıyan varlıkların gizli tutulması, hoşgörü ile karşılanabilecek bir zorunluluktur.

İnsan kaynakları yönetiminde açıklık ilkesi çoğunlukla benimsenirken ve önerilirken uygulanması ilk bakışta çelişkili bir durum oluşturur. Bunun yanında, gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılması çalışanları arasında hoşgörüyle karşılanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, hangi konuların gizli kalacağını hangi konuların açıklıkla ortaya konacağını ve çalışanların bilgisine sunulacağını iyi bilmelidir. Örgüt içindeki bazı çalışmaların herkes tarafından bilinmesi gerekirken, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (örgütteki çalışanların performans değerlendirmelerinin sonuçları, iş başvurularındaki kişisel bilgiler vb.) gizlilik içinde olması gerekmektedir. Gizlilik ilkesi, işletme içinde olduğu kadar işletme dışında da özellikle rakip firmalar tarafından bilgi edinme isteklerine karşı istihbarata karşı koyuma durumunda da büyük önem taşımaktadır. Her işletmenin kendi içinde oluşturduğu çözüm önerileri, geliştirdiği teknik ve alternatifler bulunabilmektedir. Ancak, bir işletme için doğru olanın diğer işletme içinde doğru olacağını düşünmenin hata olacağını belirtmek gerekir¹⁷.

Gizlilik ilkesi açıklık ilkesinden daha farklı olarak belirli birim ya da bölümlerin görevini içeren bilgilerin sınırlandırılarak sunulmasıdır. Özellikle personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri, değerlemeleri, disiplin cezaları kişiye özel olarak gizli tutulmalıdır.

1.2.7. Katılımcılık İlkesi

Kurumların yönetiminde, çalışanların alınan kararlara katılımı ve gönüllü destekleri, daha kaliteli hizmet, sorunların çözümü, iyi yönetim, müşteri memnuniyeti, devlet-vatandaş ilişkilerinin güçlenmesi, müzakere, bilgiye erişim ve etkili iletişimin sağlanması için önemli bir ilkedir¹⁸.

Alınan kararlarda, çalışanların da görüşlerinin alınması bir yandan güç ve yetkinin amaç dışı kullanımını engelleyerek şeffaf, saydam ve hesap verilebilir yönetim anlayışının hâkim olmasına yardımcı olurken, bir yandan da eskimiş yönetimin yeniden yapılanmasına yardımcı olabilmektedir.

¹⁷ Kutal, a.g.e., ss. 23-36.

¹⁸ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 55-60.

Çalışanların tam katılımının sağlanması diğer bir önemli ilkedir. Kararlara katılım, sorunlara ortak olma, iyileştirme ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların mutlak ve gönüllü desteklerinin olması, geniş kapsamlı değişimleri gerektirmektedir¹⁹.

Organizasyon şemasında, iş ve görev tanımlarında, yetki ve sorumluluk dağılımında, yöneten ve yönetilen ilişkilerinde değişimler gündeme gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi henüz işe alma safhasında sorumluluk alabilecek, tecrübeli, sürekli kendini yenileyen elemanlar seçerek katılımın yüksek seviyeye ulaşmasını sağlamalıdır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

Bu kısımda, insan kaynakları bölümünün kendi içinde örgütlenmesi ve insan kaynakları bölümünün danışmanlık rolü ile örgütlenmesi konularına yer verilecektir.

1.3.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi

Bütün örgütler için uygulanabilecek bir insan kaynakları modeli yoktur. Büyüklüklerinden, insan kaynakları biriminin nitelik ve nicelikleri değin, çeşitli farklılıklar mevcuttur. Bu nedenle her örgüt kendi ihtiyaçlarına uygun bir insan kaynakları yapılanmasına gider²⁰.

Küçük ve orta büyüklükte bir organizasyonda, insan kaynakları bölümünün örgütlenmesine bakıldığında, genellikle üst yöneticiye veya diğer yöneticiye bağlı bir insan kaynakları yapılanması görülürken, büyük ölçekli organizasyonlarda insan kaynakları yapılanması, her organizasyonun kendi yapısına bağlı olarak, farklılıklar göstermektedir. Burada belirleyici unsur; örgütün yapısı, insan kaynakları fonksiyonlarına verilen önem, çalışan personel sayısı, eğitim düzeyi ve entelektüel sermaye gibi faktörlerdir. Başka bir belirleyici unsur ise, örgütte yapılacak işlerin temel ilke olarak saptanması, uzmanlaşmış bir insan kaynakları birimini oluşturan profesyonel ve bağımsız çalışanlarca yürütülmesidir. Bunun yanında her türlü iç ve dış faktörlerde meydana gelen değişimler, insan kaynakları alanda örgütsel ve yapısal değişim ve gelişimi de beraberinde getirmiştir. Gerek örgüt yapılanmasını, gerekse insan kaynaklarının örgütsel yapılanmasını etkileyen süreçlerin başında, kurum sahiplerinin ya da yöneticilerinin, insan kaynakları yönetimine bakış açısı ve verdikleri önem gelmektedir. Belirleyici olan başka bir değişken grubu ise, kurumun farklılaşma derecesi, sendikal yapılanma ve çok uluslu olma gibi faktörlerdir.

¹⁹ Selamoğlu, a.g.e., ss. 40-72.

²⁰ Ramazan Geylan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir, 2004, ss. 24-38

1.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Danışmanlık Rolü ile Örgütlenmesi

Günümüz insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, kurum içerisinde yer alan tüm yöneticileri, birer insan kaynakları yöneticisi olarak kabul etmektedir. Çağdaş anlayış; insan kaynakları yönetiminin alanına giren konuları bile, sadece insan kaynakları departmanının işi olarak görmemekte, diğer bütün departman çalışanlarını da dahil ederek, yönetimi, dolayısıyla üretimi ve verimi daha etkili kılmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, insan kaynakları yöneticileri, kurmay pozisyonunda buldukları için insan kaynakları bölümünün yaptığı iş, bir yönüyle de üretimi gerçekleştiren bölümlere, destek hizmeti olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanı çalışanları, uzmanlık konuları hakkında üretimi gerçekleştiren çalışanlara danışmanlık rolü üstlenmektedir²¹.

Kurumlar, örgütlenmesinde öncelikle iç kaynaklarını etkin kullanmayı tercih etmektedirler. Ancak ihtiyaç duyulan açık pozisyonları, her zaman iç kaynaklarla doldurmaları yeterli ve mümkün olmamaktadır. Böylesi durumlarda dış kaynak kullanımı alternatif seçeneklerdendir ve etkili sonuçlar alınabilmektedir. Dış kaynağı; bir kurumun ihtiyaç duyduğu pozisyonların nitelik ve niceliklerine sahip ve kendi bünyesi dışında çalışma isteği olan, uygun adayların istihdam edilmesi olarak ifade edilebilir. Dış kaynak kullanımında göz önünde bulundurulacak en önemli husus, dış kaynak tedarikinin en az masrafla karşılanmasıdır.

1.4. YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ

Bu kısımda, yönetim teorisinin gelişimi, klasik yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışı, çağdaş yönetim dönemi, neoklasik (davranışsal) yönetim düşüncesi ve modern yönetim düşüncesi başlıklarına yer verilecektir.

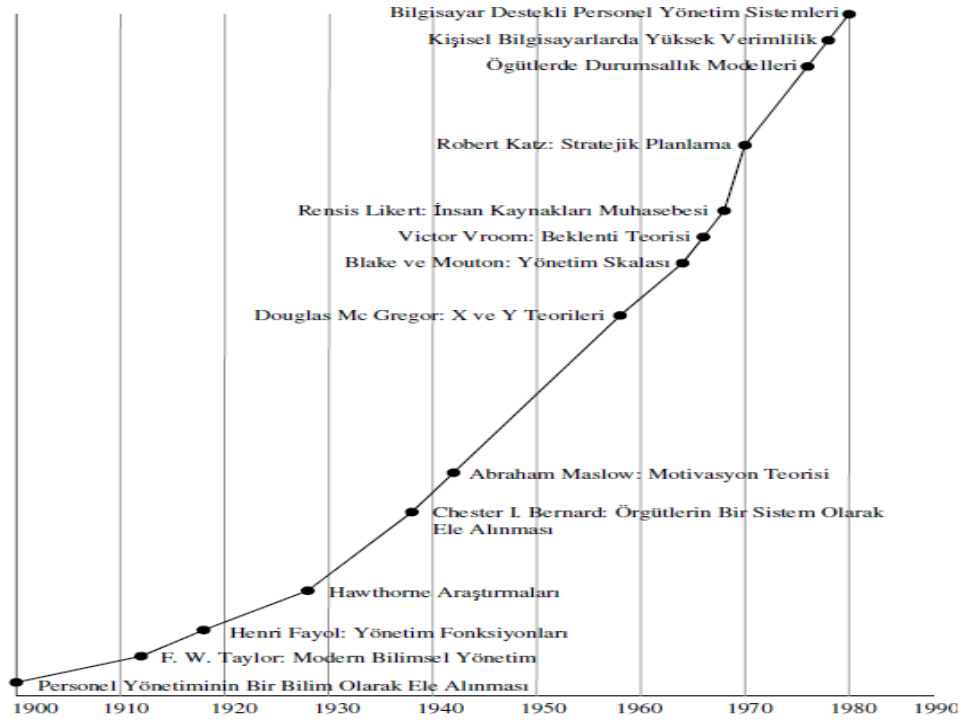
1.4.1. Yönetim Teorisinin Gelişimi

Tarihte yönetim anlayışı; insanların birbirleriyle yaşamak zorunda olmaları, sosyal bir varlık olmaları dolayısıyla kaçınılmaz olduğu ifade edilebilir. Yönetim bilimi konusu klasik yönetim teorilerinden de önce tarihin en eski dönemlerinin etkisi ile gelişmelerini sürdürmüştür. Bilimsel yönetim anlayışı ortaya çıkmadan önceki dönemlerde insanların yönetici anlayışı; sınırsız yetkilerle donatılmışken, bilimsel anlayışta sınırsız yetki anlayışı terk edilmiştir²².

²¹ Mahmut Demirkan, *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2000, ss. 146-158.

²² Halil Can, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, ss. 41-48.

Grafik-1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi²³



Toplumsal ve yerleşik hayatın olduğu her yerde yönetim anlayışı var olmuştur. Yönetim; önceden belirlenmiş hedef ve amaçları gerçekleştirmek için eldeki kaynakları etkin kullanmak şeklinde yorumlanabilir. Eski dönemlerde, çalışanlar ile yönetenler aralarındaki ilişkiler otokratik bir düzen içinde olmuştur. Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma tarihlerine bakıldığında hatta Osmanlı, İtalya, A.B.D. kaynaklarında yöneticilerin sınırsız yetkilere sahip oldukları ve yönetimle ilgili çeşitli arayışlar içerisinde oldukları görülmektedir²⁴.

Yönetim düşüncesi ve yönetim anlayışı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, yönetsel bilgi birikiminin örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakları etkin kullanma çabaları, 19. Yüzyıl sonları ile 20. Yüzyılın başlarını bulmuştur. Nedeni; bilimsel (pozitivist/akılcı) paradigma, bu dönemde insanların bilincinde etkin olmuş, yönetimle ilgili ilke, kavram ve söylemler bu dönemde akılcı geleneklere uyumlu hale getirilmiştir. Otokratik düşünceden bilimsel temele dayanan anlayışa geçişte; uygulamada karşılaşılan başarısızlıklar etkili olmuştur. Karşılaşılan her yeni durum ve ortaya atılan her yeni teori, insanların olumlu ya da olumsuz tepkiler geliştirmelerine neden olmuştur.

²³ Gamze Aslan, İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi- Bir Şirketin Yönetimi Üzerine İnceleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

²⁴ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, 1996, ss. 12-19.

1.4.2. Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik yönetim anlayışında amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde organizasyon, bir araç olarak düşünülebilir. Klasik yönetim yaklaşımının Amerika'daki temsilcisi Taylor, Fransa'daki temsilcisi Fayol, Almanya'daki temsilcisi Max Weber'dir²⁵.

Klasik yönetim anlayışına göre, örgütlerin zaman zaman yaşadığı çatışmalar örgüte zarar vermektedir. Bu anlayışın önde gelen teorisyenleri çatışma için şöyle demiştir. Taylor; çalışanların ve yöneticilerin birbiriyle uyum içinde çalışmalarını temin edilemezse, diğer yönetim prensiplerinin geçerliliğinin de kalmayacağını ifade etmiştir. Çatışma ortamının önüne geçilmesi için tüm yönetim ilkelerinin tavizsiz uygulaması gerektiğini bildirmiştir. Weber'e göre; çatışmanın en aza indirilebilmesi için geliştirdiği bürokrasi anlayışı ilkelerine yönetici tarafından sadık kalınmasını ve titizlikle uygulanmasını savunmuştur. Fayol ise; çatışmanın etkinliği ve verimliliğini ciddi derecede etkilediğinden kaçınılmasını ileri sürmüştür. Bütün klasik bilim teorisyenleri, örgütteki çatışmayı örgüt için yıkıcı, zarar verici harap edici, tehdit edici gibi kavramlarla anlamlandırmışlar ve kaçınılması gerektiğini, yönetimin bir görevinin de örgütü bu çatışmalardan kurtarmak olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır.

Çağdaş yönetim öncesi dönemlerde, yönetimdeki otokratik uygulamalardan birisi de sosyal kast sistemidir. Sosyal Kast; çağdaş yönetim öncesi dönemlerde, çalışanlar için, kesin hatlarla belirlenmiş statüleri olan hiyerarşik, toplumsal ve sosyal gruplardır denebilir. Her statüye bağlı üyelerin bu statüleri süreklidir. Bu anlayışın en klasik örneği; Hindistan'daki dini temele dayalı kast sistemidir²⁶.

Kast sistemi, kişinin doğduğu ailesinin sosyal statüsüne sahip olmasıdır. Bireyin hayatı boyunca mevcut sosyal pozisyonunun değişmesinin mümkün olmadığı bu sistemde meslekler ve statüler kalıcı ve kalıtımsaldır. Gerek evlilik gerekse meslekler, önceden belirlenmiş statüler içerisinde cereyan eder. Önceden belirlenmiş meslekler ve bu kasttaki çalışanlar, otokratik yönetim anlayışıyla yönetildiklerinden, yapıyı ve yönetim kavramını incelemeyi düşünmemişler ya da düşünmeleri engellemiştir. Böylece imparator ve köleler, lordlar ve köylüler toplumun birbiriyle zıt uçlarında yaşamını sürdürmüşlerdir. Yetki ve konum sahibi insanlar, oluşturdukları bu otokratik sistemle konumlarını koruyabilmişlerdir. Sosyal sınıflar arası iletişimin hızlanmasına bağlı olarak, insanların buldukları statünün dışında

²⁵ Mustafa Kılıç, *Yönetim ve Organizasyon" Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi"*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, ss. 48-54.

²⁶ Aydın, a.g.e., ss. 10-16.

düşünebileceklerini görmeleri, üretimi arttırmıştır. Üretimin artması yeni bir yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur.

1.4.3. Çağdaş Yönetim Dönemi

Örgüt çalışanları arasındaki değer yargıları, demografik etkenler, anlayış farklılıkları, amaçlara ulaşmak için izlenmesi gerektiğine inanılan yollar, problemlerin algılanması ve çözüm önerilerine bakış farklılıkları çatışmaların temelini oluşturmaktadır. Herkesin aynı perspektiften baktığı, farklı fikirlerin olmadığı, herkesin çatışmadan kaçtığı bir ortamda öğrenme gerçekleşmez. Bu nedenle, yöneticiler, farklı düşünen çalışanları bir araya getirerek çatışmayı yönetirler. Hatta çatışmayı özendirerek çatışmadan kaçan çalışanları da çatışmaya dahil ederler. Böylece, çatışmanın etkisi kırıcı, yıkıcı değil yapıcı sonuçlar doğurur. Öğrenme gerçekleşir ve yeni fikirler yaşam alanı bulur²⁷.

Çağdaş yönetim yaklaşımına göre örgütlerde çatışmalar öğrenmenin temel unsurlarındandır. Öğrenmeye bağlı olarak örgüt içi rekabet, üreticiliğin artması, yeniliğin ve gelişimin hız kazanarak dinamizmin öncüsü olması yolunda çok önemli fırsatlar sunmaktadır.

Çağdaş yönetim anlayışı, örgüt içi çatışmaları klasik yaklaşım gibi yıkıcı, yok edici olarak görmez. Çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ileri sürer. Bu nedenle çatışmayı önlemek yerine çatışmayı yönetmek ilke olarak kabul edilmiştir²⁸.

Çatışma, iki veya daha fazla olasılığın ya da seçeneğin olduğu bir durumda, sadece birini tercih etmeyle ortaya çıkan görüş farklılığı olarak da tanımlanabilir. Öyleyse çatışma örgütte hem kaçınılmaz hem de örgüt içi bütünün önemli bir parçasıdır. Örgütte meydana gelen çatışma, sorunlara farklı çözüm yolları üretmeye, sistemin ya da ürünün gelişmesine, en önemlisi de örgütsel performansın artmasına olanak sağlar. Bunun için çatışmaların en iyi sonucu alacak şekilde çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmasızlık ortamı ya da düşük düzeyli çatışmalar ise, örgütün başarısını olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla, yöneticilere düşen görev, bir yandan çatışmanın boyutunu örgütü olumsuz yönde etkileyecek düzeye getirmemek, bu mümkün değilse, düzeyi aşağı çekmektir. Diğer yandan, çatışmasızlık ortamını yukarı çekmek için de gereken çabayı göstermektir. Günümüzde yöneticilik, odağında insan davranışının bulunduğu örgüt içi çatışmaları, örgüt amaçlarına katkı sağlayacak şekilde rasyonel yönetebilme ve çözüm üretebilme yetisi olarak gösterilmektedir.

²⁷ Can, a.g.e., ss. 37-46.

²⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul, 2003, ss. 78-

1.4.3.1. Klasik Yönetim Düşüncesi

Yönetim teorilerinin ilki olan klasik yönetim anlayışı dönemine, bilimsel yönetim dönemi de denir. Bu dönem 1880-1930 yılları arasını kapsayan dönem olarak literatüre girse de etkisi I. Dünya Savaşı'na kadar sürdüğü kabul edilmektedir.

James Watt'ın 1774 yılında buhar makinesini keşfetmesi bu anlayışın doğmasında çok önemli katkı sağlamıştır. İngiltere'de başlayan bu sanayileşme hareketi A.B.D.de gelişme kaydetmiştir. Bu gelişmeler yönetime bilimsel nitelik kazandırmıştır. A.B.D' de 1880 yılında kurulan Amerikan Mühendisleri Derneği çeşitli etkinliklerle yönetim odaklı teorik ve pratik bilgiler vermiştir. Bu çalışmalardan etkilenen Frederick W.Taylor, "işletmecilikte devrim" veya "örgütsel devrim" olarak adlandırılan ve yönetim anlayışı alanında çığır açan yeni bir teorisi ortaya atmıştır.

Makinelerin artışı hem üretimde ciddi bir artışa, örgüt fonksiyonların çoğalmasına hem de örgütlerin daha karmaşık yapıya dönüşmesine neden olmuştur. Bu gelişmeler bir yandan yöneticiliği profesyonel meslekler haline getirerek yöneticilere olan ihtiyacı artırmış bir yandan da yönetici sınıfının oluşumuna katkı sağlamıştır²⁹.

Klasik Teori Aşağıdaki Varsayımlar Üzerine Kurulmuştur;

1. İnsan akılcıdır,
2. Çalışanların mutlaka yönlendirilmemesi gerekir,
3. Yetki, sorumluluk ve faaliyetlerin sınırlandırılması gerekir,
4. İşlerin yapılması için sıkı kontrol şarttır,
5. Yönetim prensipleri evrenseldir,
6. Verimlilik yönetim sürecinin rasyonellik derecesi ile değerlendirilmelidir.

Klasik yönetim düşüncesi, modern yönetim teorisinin ortaya çıkması için çok önemli bir görevi yerine getirmiştir. Tüm dünyada makineleşmenin yaygınlaşması; sermaye, sanayi, endüstriyel alanlardaki artışla birlikte teknolojik gelişmeler, iş yerlerinin örgütlenme gereğinin ortaya çıkması, pazar ekonomisi kurallarının işlenmesi, ürünlerin standartlaştırılması, uzmanlaşma ve iş bölümü çalışmalarının hızlanması gibi gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Büyüyen endüstriler, yeni üretim tekniklerini zorunlu hale getirmiştir. İnsanların, daha rasyonel ve akılcı temellere dayanan bilimsel metotlarla yönetilmesi eğilimi yeni paradigma olarak benimsenmiştir. Bilimsel metotları yerine getirecek insanların yetiştirilmesi ve çalıştırılması daha da önem kazanmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesinde; Frederick W.Taylor, Henry Grannt, Frank Lillian Gilbert ve Harrington Emerson gibi araştırmacı ve yazarların etkileri olmuştur.

²⁹ Erol Eren, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, ss. 50-56.

Bilimsel yöntem, bir çalışma alanı olarak gelişmesine bu dönemde başlamıştır. İlk kuramsal çalışmalar, akılcılık ve verimlilik ilkeleri temel alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Çeşitli bilimsel varsayım ve prensiplere dayanan ve kısa sürede, alanında genel kabul gören bilimsel anlayış, mal ve hizmet üretiminde büyük miktarlarda artışa neden olmuştur. Üretimdeki bu yoğun artış örgütleri yapısal ve bilimsel temelli değişikliklere sevk etmiştir.

1.4.3.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel olarak inceleyen kişi Frederick W.Taylor'dur. Taylor; yaptığı bilimsel araştırmalar sonucunda; organizasyonda iş bölümü ve uzmanlaşmanın gerekliliği, işe uygun personel seçimi, çalışanların eğitimine gereken önemin verilmesi, görev ve sorumluluk alanları önceden belirlenen sınırlarda olması, parça başı ücret ve disiplin için organizasyonel hiyerarşik bir örgütlenmenin gerekliliği gibi yeni bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Yönetimin temel hedefinin, tüm çalışanların yaşam kalitesini ve refah seviyesini maksimize etmek olduğunu, böylece işverenin de refah seviyesinin yükseleceğini savunmuştur. İşveren için refah; kar maksimizasyonu ve süreklilik, çalışan için refah; daha fazla ücret ve maksimum verim anlamı taşımaktadır. Adına Taylorizm denilen bu anlayış literatürde bilimsel yönetim teorisi olarak da adlandırılmaktadır³⁰.

Taylor'a göre, üretim süreci içerisinde çalışanların becerilerini, usta-çırak ilişkilerini, zanaatlarını gerçek anlamda kontrol ya da tespit etmek mümkün değildir. Çalışanların performanslarını kontrol ederek üretime katkılarını artırmak için, üretimin yönetsel yanı ile fiziksel yanını birbirinden ayırmak gerekmektedir. Taylor, nitelikli çalışanlara bağımlılığı ortadan kaldırarak, üretim bilgisi, organize etme, plânlama, kontrol gibi zihinsel işlerin tamamının yöneticilere verilmesini savunmuştur. Taylor, aynı zamanda, üretim sürecine nitelsiz çalışanlarında dahil edilmesini istemiştir. Bu sayede, hem nitelikli çalışanların üretimi kontrol etmeleri mümkün olmayacak hem de, kalifiye olmayan çalışanlardan da maksimum verim alınabilecektir. Taylor'a göre; organize edilene izlenecek yolu ve üretim sürecini, ancak uzman bir yönetici belirleyebilir. Çünkü işin nasıl yapılacağı çalışanlara bırakıldığında, çalışanlar kendi aralarındaki gerek sendikal gerekse sosyal dayanışma gereği işi yavaşlatarak, işin bütünsel bilgi ve becerisine sahip olmayan yönetimi kandırabilirler. Üretimde standardizasyona geçilerek belirlenecek normlarda parça başına ücret ödenmelidir. Belirlenen kriterleri aşmayan çalışanların ücretinden kesinti yapıp, üstüne çıkana prim verilmesini savunmuştur.

Bilimsel Yönetim Teorisi olarak ya da Taylorizm diye adlandırılan Taylor'un yönetim konusundaki görüş ve düşünceleri bu alanda araştırma yapan birçok bilim

³⁰ Efil, a.g.e., ss. 50-56.

insanını önemli derecede etkilemiştir. Taylor'un yönetim anlayışı uzun yıllar gerek özel sektörde ve gerekse kamu sektöründe kabul görmüş, uygulama alanı bulmuştur. Bilimsel yönetim olarak bilinen yönetim teorisi iki ana fikir etrafında toplanmıştır.

1. Temel Unsur; insan unsurunu (insan kaynağını) faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğinin belirlenmesi. Taylor uzun yıllar yaptığı deneyler sonucunda;

a) Örgütleri oluşturan insanların üstlerinin rehberlikleri olmadan pozisyonlarının dışındaki ilişkileri yürütmemeleri gerektiğini,

b) Görev sınırları belirlenmedikçe ve sınırlar içinde kalınmaya zorlanılmadıkça, iş görenler yetkilerinin dışına çıkacaklarından görev alanlarının önceden belirlenmesi ve düzenlenmesi gerektiğini,

c) İş bölümü yapılarak çalışanlar ve üst yönetim şeklinde sınıflandırma yapılması ve yapılacak işe uygun personel seçilerek bu alanda uzmanlaşma ve eğitime azami önem verilmesi gerektiği savını ortaya koymuştur³¹.

2. Temel Unsur ise etkin bir organizasyon yapısının oluşturulması. Taylor etkin bir organizasyon yapısı için; örgüt içindeki bireylerin belirli sınırlar dahilinde rasyonel (mantıklı) hareket edeceklerinden bu sınırın iyi belirlenmesi gerektiğini, insan ögesinden ziyade örgütün hiyerarşik yapısının daha önemli ve etkin olduğunu, yönetim fonksiyonlarının kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmeyen, evrensel nitelikte olduğunu benimsemiştir. Taylor'un bu fikirleri benimsemesinde şu gözlem ve çalışmalar etkili olmuştur. Verimsiz bir çalışma düzeni, israfa neden olmaktadır. İşçiler fazla çaba ve gayret göstererek çalışmalarının kendilerine bir çıkar sağlamayacağını düşündüklerinden, daha az çalışarak yani tembellik ederek (kaytararak) mesailerini harcama eğiliminde olduklarından, işveren ile işçi çıkarları birbirine tamamen terstir. İşçiler, daha çok çalıştıkları ve ürettikleri takdirde her zaman çok çalışmak zorunda kalacaklarını düşünmektedirler. Yapılan işlerde standartlaşma olmadığı için işleyiş ve çıktılar hep farklılaşma göstermektedir. İşe alımlarda yetenek, bilgi ve kapasiteler dikkate alınmamaktadır. Yönetim ile çalışanların yaptıkları işler birbirine karıştırılmaktadır.

1.4.3.3. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim bilimi alanına Taylor'un ardından önemli katkılar sağlayan bilim adamlarından birisi de Henri Fayol'dur. Fayol'un yönetim süreci yaklaşımına göre; çatışma ortadan kaldırılması gereken, negatif bir durum olarak değerlendirmektedir. Fayol 'a göre çatışma mümkün olduğunca kaçınılması gereken bir olgudur.

³¹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 45-52.

Çatışmanın, örgütün ahenkli ve etkin işlemlerini ortadan kaldırdığından ve meydana geldiği anda hemen çözüme kavuşturularak yok edilmesi gerektiğini savunmuştur. Çatışmayı örgüt açısından gereksiz ve zararlı olduğunu savunur. Bu sebeple çatışmanın ortaya çıkması önlenmeli ve en kısa sürede ortadan kaldırılması gerektiğini öne sürmüştür³².

Fayol 'a göre, çatışma örgütün iyi idare edilememesinden kaynaklanmaktadır. Ortaya çıkan çatışmanın sorumlusu yöneticidir. Ortadan kaldırmak ancak örgütün teknik yapısındaki eksikliklerin giderilmesi ile mümkündür. Çatışmanın ortadan kalkması için görevlerin, yöntemlerin, yetki ve sorumluluğun iyi tanımlanması ve oluşturulacak akılcı bir örgüt yapısı geliştirilmesi gerekmektedir.

H. Fayol 'un yönetim tanımını da bu fonksiyonlara dayandırmıştır. Fayol'a göre yönetim, ileriye görmek örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek şeklinde tanımlanmıştır. Fayol yönetim sürecinin başarılı olabilmesi için on dört ilke ortaya koymuştur. Ortaya koyduğu bu ilkeleri yönetimde hiç bir şeyin kesin olamayacağı düşüncesiyle kesin kurallar olmadığını da belirtmiştir. H. Fayol'un ilkeleri aşağıdaki gibi üç grupta 14 başlıkta toplanmıştır³³.

Tablo-1 Yönetim Süreçleri

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
- İş bölümü ilkesi	- Disiplin ilkesi	- Personelin devamlılığı ve Denge
- Yönetim birliği ilkesi	- Eşitlik ilkesi	- Düzen ilkesi
- Yetki ve sorumluluk	- Kumanda birliği	- Girişim ilkesi
- Hiyerarşi ilkesi	-Personelin dillendirilmesi ve ücretleri	- Birlik ve beraberlik ruhu
- Merkezileşme ilkesi	- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Fayol, yönetimi; tepe yönetimi ya da üst yönetim perspektifinden yorumlamıştır. Fayol 'a göre, yönetim bilimi evrenseldir ve birtakım ilkelere bağlı olarak çeşitli fonksiyonlarca yürütülmelidir. Fayol yönetimi birbirini izleyen ve tamamlayan bir süreç olarak ele almış, bu sürecin aşamalarını da yönetim fonksiyonları olarak 5 gruba ayırmıştır;

1. Planlama (İleriye görme), Fayol 'un tahmin yürütme, tahmin etme olarak tanımladığı ve güncel olarak planlama diye adlandırdığımız bu fonksiyon, yöneticinin geleceğe ilişkin tahminler yaparak planlar oluşturmasıdır. Fayol, örgüt faaliyeti

³² Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 50-56.

³³ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 50-74.

planlanırken, maddi ve sosyal kaynaklarının dikkate alınmasını, faaliyetin özelliklerinin ve ileride oluşacak durumların göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir. Örgütün bu planlamalara tüm departmanları dahil etmelerini ve sürece katılımlarının yararlı olacağını, aynı zamanda planlamaya karşı yönetsel ilginin artacağını belirtmiştir. Planlar arasında birlik, devamlılık esneklik ve doğruluk esas almıştır.

2. Örgütlenme, Fayol 'a göre, organize olmak, faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi, personelin temini, personelin değerlendirilmesi ve yetiştirilmesiyle ilgili konuları kapsar. "Fayol ' a göre örgütün etkili olabilmesi için görevlerin çok açık biçimde belirlenmesi gerekir. Çalışanların inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk almaları teşvik edilerek, hem faaliyetlerde koordinasyonun sağlanmasına, hem de etkin bir kontrol mekanizmasının oluşumuna olanak sağlanmış olur.

3. Yöneltilme (Yürütme), örgütü oluşturan çalışanlara, amaca ulaşmak için yapılması gerekenler hakkında sözlü veya yazılı talimatların verilmesidir. Kumanda etmede, yöneticilerin tüm çalışanların örgütün çıkarına uygun yarar sağlamaları amaçlanmalıdır. Fayol 'a göre kumanda yöneticinin kişisel özelliklerine bağlı olabildiği gibi, yönetim bilgisinin de etkili olabildiğini işaret etmiştir.

4. Koordinasyon (Düzenleştirme), Fayol koordinasyonu, örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için, topyekûn çalışmasını kapsayacak ve kolaylaştıracak faaliyetlerin birbiriyle uyumu ve bütünlüğü şeklinde yorumlamıştır.

5. Denetim (Kontrol etme), Fayol 'a göre kontrol, Örgütte yapılan işlerin plan ve programa, verilen talimatlara ve örgütün kabul ettiği ilkelere uygunluğunu denetlemek olarak yorumlamıştır. Kontrol bir yandan meydana gelen hataları tespit ederken bir yandan da bu hataların tekrarını önlemede etkili olmaktadır. Kontrol sadece kontrol ile görevlendirilenlerin uygulaması gereken bir işlem olmaktan öte, tüm yöneticilerin yerine getirmek zorunda oldukları bir yönetim fonksiyonudur. Fayol, özellikle üst yöneticiler için yönetsel becerinin şart olduğunu ve bu becerilerinin geliştirilmesi için özel eğitim verilmesi konusunda görüş bildirmiştir.

1.4.3.4. Bürokrasi Yaklaşımı

Weber, bürokratik yapının 20. yüzyılın başlarındaki siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel şartları göz önüne alındığında, diğer yapılardan çok üstün olduğunu belirtmiştir. Günümüzde bürokrasi denilince, işlemlerin yürütülmesi sırasında karşılaştığımız, bizim için gereksiz zaman kaybına neden olan bir dizi işlem silsilesi akla gelmektedir. Bu durum çeşitli kurumlarda, sıkça karşılaştığımız, çoğumuzun canını sıkmaktan öte kavgaya dönüşen durumlara neden olmaktadır. Başka bir açıdan bürokrasi, çeşitli kuralları ve uygulanabilirliği olan, klasik yönetim anlayışının en önemli ve kabul görmüş kuramları arasındadır. Günümüzün bürokrasi anlayışı;

yukarıdan aşağıya indikçe genişleyen bir yapı dahilinde örgütlenmiş, genel ilkeler ve kurullarla çalışan görevliler topluluğu denebilir. Weber 'in, yönetimin mikro yönünü ele alarak geliştirdiği bürokratik organizasyon modeli yapısında başlıca şu özelliklerin olması gerekir³⁴;

1. İleri düzeyde iş bölümü, belirlenen hedeflere ulaşmak için ileri derecede işbölümüyle uzmanlaşma gereklidir,

2. Bilimsel yetki ve görevlerin önceden belirlenmesi, yetkiler hiyerarşik yapı içinde açık seçik belirlenmiş olmalıdır,

3. Personel seçimi atanması, örgütte çalışanlar teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi seçilmelidir,

4. Yasal yetkinin uygulanması, örgütü oluşturan birimler yasal yetki ile birbirine bağlanmalıdır,

5. İlişkilerin kişisel olmaması, örgüt çalışanlarının görevlerini kişiselleştirmemeleri gerekir,

6. Ayrıntılı dosyalama sistemi; iletişimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için düzenli bir dosyalama sistemi gereklidir. Kurallar yazılı olarak belirlenmelidir.

Max Weber yapının doğru işlemesi için yetki kullanımını önemi üzerinde durmuştur. Yetkiyi "belirli bir grubun belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme ihtimali" diye tanımlamıştır. Weber yetkiyi; geleneksel yetki, karizmatik yetki ve akılcı yani rasyonel yetki olarak üç bölümde incelemiştir³⁵;

1. Geleneksel Yetki; Astların emirleri sadakatle yerine getirmelerine öngörülen bu yetki, bireysel olup, doğumla kazanılan statüye dayanır.

2. Karizmatik Yetki; Belirli bir kişinin olağan dışı kutsallığı, kahramanlığı gibi örnek olacak özelliklerine dayanan bu yetki yine bireyseldir.

3. Rasyonel Yetki; Bu yetki seçimle kazanılır ve kuralların akla uygun olması temeline dayanır.

Weber'e göre, önlenebilir bir olgu olan örgüt içi çatışmalar kötü yönetimden veya yönetim kurallarının iyi uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. İş gücü verimliliğinde azalma, istikrarsızlık, örgüt içinde ve çalışanlar arasında kaos gibi etkenlerin örgüt içi çatışmanın kaçınılmaz yüzü olduğunu vurgulayan Weber, işletmenin yapısını bozan çatışmanın, bir yandan işletmenin kaynaklarını yok ettiğini diğer yandan da bireysel ve örgütsel hedefleri tehdit ettiğini savunmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin asıl görevlerinin çatışmayı yok etmek olduğunu öngörmüştür.

³⁴ Güngör Önal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Marmara Üniversitesi SBE Yayınları, İstanbul, 1995, ss. 3-19.

³⁵ Ayşe Esra Aslan, *Çatışma Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, ss. 93-100.

Elektronik sistemlerin ve teknolojik alt yapılarının hızla değiştiği ve yenilendiği modern dünyada, bürokrasi yönetim anlayışı, yetersiz ve hantal kalmaktadır. Bu tür yapılar, günümüzde çalışanların daha iyi eğitim aldığı, çok yönlü gelişim, katılımcı ve inisiyatif kullanma becerisi karşısında zorlanmaktadır. Max Weber, gerek siyasi, ekonomik gerekse sosyo-kültürel şartlar göz önüne alındığında örgütsel yapılanmada en ideal yönetim modelinin bürokrasi modeli olduğunu söylemiştir. Weber'e göre, Örgütü oluşturan görevlilerin görevleri açık biçimde belirlenir, tüm çalışanların da bu kurallara uyması sağlanırsa ideal düzeye ulaşılır ve çatışmanın da önüne geçilmiş olur. Aksi halde çatışma yıkıcı, harap edici yönünü gösterir ve örgütün amaçlarına ulaştıracak kaynakları yitirilir. Bu durum sadece maliyetlerin artmasına değil, aynı zamanda örgüt çalışanlarının güven duygusunu yitirmelerine dolayısıyla, barış ortamının bozularak verimliliğin hızla düşmesine neden olur.

1.4.3.5. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim anlayışının eksiklikleri üzerinden yapılan eleştiriler ve klasik yönetim düşüncesinin yetersizlikleri yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yetersizliklerin başında, klasik yönetim anlayışının insana gereken önemi vermemesi gelmektedir. Klasik yönetim anlayışına yönelik bu eleştiriler ile 1930 yıllarından itibaren özellikle sosyal psikolojinin gelişme kaydetmesi, davranışçı yaklaşımın da gelişmesini sağlamıştır. Neoklasik yaklaşım, insan unsuru üzerinde dururken, klasik yönetimin ilkelerini de reddetmemiştir. Aksine klasik yönetim anlayışını eksik yönlerini tamamlamak için kişiselleştirme yoluna gitmiştir. Bu anlayış örgüt içindeki insanın davranışını nasıl, ne sebeple yaptığı, niçin o şekilde davrandığını açıklamaya çalışmış ve bu davranışlar üzerinden yönetim ilkeleri oluşturmuştur³⁶.

Neoklasik yaklaşım, ABD'nin Hawthorne kasabesindeki, Western elektrik şirketinde 1920'li yıllarda, bilimsel ve diğer yönetim kuramlarının hipotezlerini denemek amacıyla ortaya çıkmıştır. 1924 yılında başlayan ve uzun yıllar süren deneyler sonucunda Eiton Mayo, F, Roethlisberger ve Dickson yönetiminde bir araştırmacı grup, Hawthorne deneyi olarak adlandırılan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonunda, örgütü oluşturan çalışanların çalışma şartları ile verimlilik düzeyleri arasında klasik yaklaşımın iddia ettiği gibi, doğrusal bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Deneylerde, en kötü çalışma koşullarında bile verimde artışın görülmesi üzerine sosyo-psikolojik faktörler, motivasyon, çalışanların moral düzeyleri vb. gibi insan unsurları önem kazanmıştır. Bu teori, organizasyon sorunlarını insan faktörü sorunu gibi görmüştür. Hawthorne araştırmaları sonucunda, verimlilikteki artışının sosyal faktörlerden (insan faktöründen)

³⁶ Doğan Cüceloğlu, *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, ss. 58-64.

kaynaklandığı varsayımı doğrulanmıştır. Douglas McGregor ise, çalışmaları sonunda, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kavramını yorumlayarak buna X Teorisi adını vermiştir.

Bu teoriyi eleştirel yaklaşan McGregor, Y teorisi adını verdiği insani değerleri ön planda tutan başka bir model geliştirmiştir. Bu modelde, X teorisi gibi hiyerarşik yapı, otoriter davranış, çalışanların sıkı denetlenmesinden ziyade, insani ilişkilerin, motivasyon sorunlarının ve motivasyonu etkileyen faktörlerin önem taşıdığını savunmuştur. Bu Teoride insanlara, gerekli teşvikler verildiği takdirde, kendi istekleriyle çalışabilecekleri öngörülmüştür. İnsanın tembel olmadığını, sorumluluk almak isteyen, kontrol mekanizmasına sahip varlık olarak görmüştür. Bu teoride iyi bir yönetici, çok yönlü gelişime açık, danışmacı ve motive edicidir. Neoklasik yönetim yaklaşımına, C. Argyris, olgun ve olgun olmayan kişi modeli, R. Likert ise sistem yönetimi konularında katkı sağlamışlardır. C.Argyris'e göre; bireyler, geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişim ve gelişim gösterirler. R. Likerti, verimli olan organizasyonlarla, verimli olmayan organizasyonları birbirinden ayıran araştırmalar yapmış ve bu çalışmalara sistem 4 modeli adını vermiştir. Bu teori, bir yöneticinin davranışlarını sistem 1'e göre istismarcı otokratik, sistem 2'ye göre yardım sever otokratik, sistem 3'e göre katılımcı ve sistem 4'e göre demokratik olmak üzere gruplandırmıştır.

Neo-klasik anlayışın temelini insan ilişkileri oluşturur. Neo-klasik teori insan ilişkileri yaklaşımı, liderlik, motivasyon, iletişim, grup davranışları gibi mikro unsurlarla, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı, sosyal ve teknik sistemler arasındaki etkileşim gibi makro unsurların birleşmesini açıkça ortaya koyamamıştır. Üstüne birde motivasyon fonksiyonuna gereğinden fazla değer vermesi eklenince Neo-klasik anlayıştan etkin ve beklenen sonuçlar alınamamıştır³⁷.

Neo-Klasik yaklaşımda klasik yaklaşım gibi birçok eleştirilere hedef olmuştur. Bu eleştiriler; rehber veya ideal kabul edilen kişi veya kişilerin, toplum ya da aile yönetiminde, hoşgörü temeline dayanan kararlar alınmasını öngören yönetim sistemine geçilememesi, kararlara katılımın gerçekçi olmaması, sendikal faaliyetleri özümseyememesi gibi konularda yoğunlaşmıştır. Bu genel eleştiriler yanında, Neo-Klasik yaklaşımda yöneticiler, örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamayı sürdürmüşlerdir. Ayrıca Neo-Klasik anlayış çevre faktörünü dikkate almamıştır. Ancak, informel örgüt yapısı, sosyal sistem yaklaşımı doğrultusunda geliştirilmiştir. Böylece birey ve örgüt arasında bütünleşme gerçekleşmiştir. Bu durum, motivasyon ve liderlik konularının önem kazanmasına neden olmuştur.

³⁷ Bingöl, a.g.e., ss. 40-54.

1.4.3.6. Modern Yönetim Düşüncesi

Dünya savaşından sonra sanayi alanında yaşanan hareketlik, bilim ve teknolojideki gelişmeler, üretim düzeyindeki değişimleri ve daha nitelikli insan istihdamını gerekli kılmıştır. Bu durum, örgüt çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesine yol açarken, beklenti ve ihtiyaçlarının da değişmesine neden olmuştur. Bu değişimler davranış bilimlerini geliştirerek ağırlık ve önemini arttırmıştır. Tüketiciler çok yönlü bilinçlenmiştir. Ulusal ve uluslararası ilişki ve iletişimin gelişmesi rekabeti de artmıştır. Yenidünyada, bütün bu gelişmeler ve değişimler yaşanırken, örgütlerin klasik veya neoklasik yöntemlerle yönetilmesi olanaksız hale gelmiştir. Artık farklı yönetim yapılanmalarının denendiği, duruma göre hareket kabiliyetine sahip, çevre koşullarını hiçe saymayan, çağa uygun yönetim arayışları başlamıştır. Bu arayış, çağdaş yönetim anlayışını geliştirmiştir³⁸.

Klasik akım, bilimsel ve akılcı bir yaklaşımla örgütsel yapıyı irdeleyip, rasyonel bir yapı oluşturmaya çalışmıştır. Neoklasik akım, bu sistemin oldukça ihmal ettiği insan faktörünü sisteme sunarken, modern yaklaşım ise bu iki yaklaşımı birleştirerek eksiklerini tamamlama yoluna gitmiştir. Bir anlamda Klasik ve Neoklasik anlayışa yapılan eleştirileri inceleyerek bir sentez oluşturmayı amaçlamıştır.

Modern yaklaşımın en dikkat çekici yanlarından birisi de, örgütü oluşturan yapıyı ele alırken çevrenin örgüt üzerindeki etkisini dikkate alması denebilir. Modern anlayış, gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımı, çevreyi dikkate almayan kapalı sistemler olarak tanımlamıştır. Modern yönetim anlayışı, örgütler dış çevreyle de karşılıklı iletişim halindedir. Örgütün hem dış çevre üzerindeki, hem de çevrenin örgütün üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamıştır. Modern yönetim anlayışına göre, örgütün çevreden aldığı girdiler bir dönüşüm süreciyle çıktı haline getirerek tekrar çevreye sunulmalıdır. Bu çıktılar daha ilerdeki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme tekrar entegre olmaları gerekir. Bu geri bildirim örgüt için çok kıymetlidir³⁹.

Modern yönetim anlayışının tüm kurum ve kurallarıyla hayata geçirilebildiğini söylemek olası değildir. Bunun nedeni, çeşitli disiplinleri sistem oluşturmak amacıyla birleştirmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Sistemin güçlü yanı ise aynı zamanda çağdaş yönetim düşüncesinin temelini de oluşturan, sistem görüşü ve durumsallık yaklaşımıdır.

³⁸ Muzaffer Sencer, *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1986, ss. 13-21.

³⁹ Oktay Alpugan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul, 1995, ss. 32-38.

1.4.3.6.1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı

Yönetim Bilimi Yaklaşımı (Yöneylem yaklaşımı) çeşitli matematiksel işlemler ağırlıklı araştırmalar sonunda geliştirilmiştir. Örgütlerin, bilhassa büyük ölçekli örgütlerin yapısında kaynaklanan, son derece karmaşık, çok alternatifi olan ve çok değişkenli problemlerinin çözümünü kolaylaştırdığından örgütlerce önemsenmiştir. Bu yöntem çok tartışılrsa da, kullanım alanlarını ve önemi her geçen gün artmaktadır⁴⁰.

Yöneylem Araştırmaları, makine, zaman, para, hammadde ve insanının oluşturduğu, endüstriyel, ticari, resmi ve askeri sistemlerin yönetiminde karşılaşılan sorunların modern bilimsel teknikler kullanarak çözüme kavuşturmayı amaçlar. Ayrıca, risk, şans gibi göreceli ölçümleri de içererek, üst yönetimin alternatif karar, strateji ve kontrol sonuçlarını tahmin ve karşılaştırmaya yarayan bilimsel bir model ortaya koymuştur. Sorunun tanımlanması, uygun model kurulması, modelden çözüm elde edilmesi, çözümün kanıtlanması ve uygulamaya konulması gibi aşamaları vardır. Bu aşamaların etkin kullanılması halinde, yöneticinin doğru karar vermesi, problemlerin çok kısa sürede çözüme kavuşturulması, kaynak israfının önlenmesi gibi anlık sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır.

Operasyonel kelimesi, Türkçedeki karşılığı yöneylemdir. Askeri bir terim olduğundan, zaman zaman operasyonel kelimesi de kullanılabilir. Bu yaklaşım, matematiksel modeller ve bu modellerin örgüte katkısı üzerine odaklanmıştır. Operasyonel yönetim, bir yandan örgüt yönetimin yapacağı çeşitli operasyonlara yol gösterici verileri oluşturarak, yöneticinin işini kolaylaştırırken diğer yandan da, mal ve hizmet üretiminin en az kaynakla maksimize edilmesi konusunda üst yönetimin bilgilendirilmesi temeline dayanır⁴¹.

Büyük örgütler karmaşık yapıya sahip olduklarından sorunları da karmaşık olabilmektedir. Karmaşık sorunların çözümü de bir hayli güçtür. Bu sistem, karmaşık sorunların çözümünde, karar vericilere değişik matematiksel modeller kullanmayı önermektedir. Yönetim bilgi sistemleri yöneticilere bilgi sunmak için geliştirilmiş bir modeldir. Ancak, insan davranışlarının matematiksel sistemlerle açıklanması mümkün olmadığından, bu modele de güvenilir demek çok iddialı olacaktır.

1.4.3.6.2. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı tek başına müstakil bir disiplin değildir. Çeşitli örgütsel faaliyetleri incelemede kullanılan metot, bakış açısı veya yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. Örgütler insanlar tarafından oluşturulan yapılardır. İnsanlar tarafından oluşturulan yapıların değiştirilmeden, yenilenmeden ya da modernize edilmeden

⁴⁰ Nuri Tortop, *Yönetim Bilimi*, Hizmet Dayanışma Yayıncılık, Ankara, 1993, ss. 63-70.

⁴¹ Oluç, a.g.e., ss. 24-30.

sonsuz kadar yaşamaları söz konusu değildir. Sistem, belirli alt birimlerden ya da alt sistemlerden oluşan bütünü temsil eder. Bu sistemler arasında birbirine bağlı organik ilişkiler vardır. Bu ilişkiye dış çevre de dahildir. Sistem anlayışı, yönetime ilişkin olayları ve etkileşimleri hem tekil hem de sistemli olarak incelemeyi öngörmüştür. Örgütle dış çevre arasında, enerji, bilgi ve materyal gibi faaliyete ilişkin ve süregelen alışveriş varsa, bu tür sistemler açık sistem; aksi halde kapalı sistem olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifade ile bir örgüte ait organizasyon ele alındığında, dış çevreden söz etmek mümkün değilse o örgüt kapalı bir sistemle yönetiliyor demektir. Kapalı sistemlerde kendi içinde hareketlilik olsa da, çevreye ilgisi azdır. Kapalı sistemler sadece kontrol edilebilen faktörlerle yönetilirken, açık sistemler, çevreden aldıklarını işleyerek kendisine girdi yapabilen, çevresiyle ilişkili olarak büyüme ve gelişme kabiliyeti olan dinamik yönetim anlayışına sahiptirler⁴².

Çağımızda kapalı bir sistemle örgütü yönetmek ya da uzun süre ayakta durabilmek mümkün değildir. Buna karşın açık sistemler, dinamik yapıları, her şarta uyum sağlayabilen, “dengeli durum” adı verilen düzeyde faaliyetini sürdürebilirler. Örgütü oluşturan sistem çok karmaşık ve analitik yapıya sahiptir. Birey, örgütsel yapı, rol, statü ve fiziksel çevre gibi birçok ana parçadan oluşmaktadır. Bu parçalar birbirine bağımlı değişkenlerdir. Sistemi incelemek ancak birbirine bağlı ve bağımlı bu değişkenlerinin analizi ile mümkün olabilmektedir. Sistem teorisi, örgütlerin uyarlanabilir olması ve açık bir sistem olması gerektiğini savunmuştur.

Organizasyonların uzun yıllar ayakta kalabilmelerinin bir şartı da, etkili yönetilmeleri ile mümkün olacağını ileri sürmektedir. Etkin bir yönetim sistemi, çağın gerekleri doğrultusunda yenilenmesi ve güncellenmesi ile mümkün olabilir. Bu değişim ise bir yandan çevresel etkilere ayak uydurabilme becerisine, öte yandan hızlı değişime karşı savunma mekanizmaları geliştirebilme kabiliyetine bağlıdır. Sistem yaklaşımı yönetsel sistemlerde de kullanılmıştır. Büyük ölçekli örgütlerin yönetim sistemleri teknik, kurumsal ve örgütsel olmak üzere üç düzeye ayrılır. Teknik düzey üretimle ilgili, örgütsel düzey, koordinasyonla ilgili, kurumsal düzey ise, örgütün çevresel ilişkileriyle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Bu sistem araçları, yöneticilere sayısal ya da sayısal olmayan çıktı saylayarak, karar verme kolaylığı, etkili planlama, kontrol, liderlik ve daha verimli örgütsel çıktı elde etmelerine olanak vermektedir⁴³.

Sistem yaklaşımının savunucuları, uygulamaya yönelik olarak bazı yönetim araçları ve teknikler üzerinde durmuşlardır. Bunlar; PERT ve CPM, simülasyon ve yöneylem araştırması olarak sayılabilir. Sistem mühendisliği, sıfır tabanlı bütçeleme

⁴² http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-4.pdf, (Erişim tarihi; 04.08.2014).

⁴³ Tortop, a.g.e., ss. 56-62.

ve uyarlanabilir örgüt yapısı, sistem yaklaşımları başlığı altında toplanabilecek diğer yöntemlerdir. Söz konusu yöntemler, yönetime amaçlara ulaşabilmek için çeşitli hedef ve örgüt içi fonksiyonlar hakkında bilgi vererek, yöneticilerin ana ve alternatif strateji üretmelerine yardımcı olabilmektedir. Bir başka sistem aracı tekniği, bilgi sistemleridir. Bilgisayarlar, bilgi teknolojileri ve kontrol sistemleri gibi bilgi sistemleri, yöneticilerin görevlerini daha etkin, isabetli ve hızlı yerine getirebilmeleri açısından oldukça yarar sağlamaktadır.

1.4.3.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Çağdaş yönetim anlayışını temsil eden diğer yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır. 1970'li yıllarda ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı, organizasyon oluşturulurken, teknoloji ve çevre ilişkilerini temel alarak geliştirilmiştir. Çevresel faktörleri, iç ve dış çevresel koşullar olarak sınıflandıran yaklaşım, klasik, neoklasik ve sistem yaklaşımları gibi alışlagelmiş yapılarının dışında gelişmiştir. Durumsallık yaklaşımı, yönetimi evrensel kabul ederek, her zaman ve her durumda en iyi tek bir yolun olmadığını, aksine her şeyin koşula bağlı olduğunu savunmuştur. Bu nedenle önceden belirlenen ilkeleri yoktur. Sistemin başarısı; yönetimin, çevresel koşullara uyumu ve ortaya çıkan koşullara uygun teknik veya davranışlar geliştirmesiyle ölçülmektedir⁴⁴.

Sonuç olarak, durumsallık anlayışının başarısı, durum ve koşullara bağlı kavram ve teknikleri geliştirerek, davranış haline getirebilmekle mümkün olabilecektir. Bu başarı sadece örgütün ya da yönetimin başarısı değil, aynı zamanda sisteminde başarısı haline gelecektir. Örgütü bir sistem olarak kabul eden bu yaklaşım, alt sistemlerin birbirleriyle ve dış çevreyle olan ilişkilerini inceleyerek uygun organizasyonel yönetim modeli oluşturmayı amaçlamaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı, 1967 yılında Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından ortaya atılmıştır. Paul Lawrence ve Jay Lorsch, çevre koşullarındaki değişkenlikler ve belirsizliklerin örgütlere olan etkilerini araştırmaları sonucunda literatüre yerleşmiştir. Durumsallık yaklaşımı, artan çevresel faktörlerin etkisiyle örgütlerin farklı yönetim biçimleri uygulama gereksinimlerinin bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Teoriye göre, çevresel faktörler üçe ayrılmaktadır. Bu faktörler; genel, özel ve uluslararası çevre faktörleri olarak değerlendirilebilir. Genel faktörler; iktisadi, politik, yasal, teknik ve sosyal değişkenlerden oluşmaktadır. Özel faktörler; sektördeki rekabet, müşteriler ve tedarikçiler vb. gibi örgütün paydaşlarından oluşmaktadır. Daha karmaşık yapıya sahip diğer faktör ise, uluslararası çevre faktörüdür. Örgütlerin zaman zaman ihmal ettiği bu faktör özellikle büyük ölçekli organizasyonların ele almak zorunda oldukları çevredir. Uluslararası çevre genel

⁴⁴ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, ss. 40-46.

itibariyle ulusal (yerel, yerli) çevredeki güçlerle, uluslararası (yabancı) çevresel güçler arasındaki iletişim veya etkileşim şeklinde tanımlanabilir. Yaklaşımının amaçlarından biri de, yöneticilere amaca ulaştırmada muhtemel stratejileri önermektir. Muhtemel ve doğru stratejiler için izlenmesi gereken önemli bir değişken ise zamandır. Örgütün, içinde bulunduğu sektördeki zamana, döneme bağlı olarak meydana gelen değişimler örgütün amacına ulaşmak için dikkate alması gereken faktörlerden birisidir⁴⁵.

Durumsallık yaklaşımı genel çerçevede değerlendirildiğinde, örgütlerin ve yönetimin başarısını; iç-dış müşteriler, rekabet ve pazar koşulları, devlet müdahaleleri, sosyal-kültürel koşullar, yapılan işin ve personelin niteliği, teknoloji kullanımı ve altyapı, örgütsel amaçlar, misyon-vizyon gibi daha bir çok değişkenin sonucu olarak görmektedir.

1.4.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı Düşüncesi

Bilimsel yönetim dönemlerinden birisi de, post-modern yönetim anlayışı dönemi ya da post-modern dönemdir. Post-modernizm, yönetim anlayışı olarak literatüre 1980'li yılların sonlarından itibaren girmeye başlamıştır. Hala tartışılacak olan bu terimin kaynağı, Astley ve Cooper'ın 1985 ve 1986 yıllarında yayınlanan makaleleri gösterilse de, doğrudan post-modernizm ifadesi ilk kez, Cooper ve Burrell'in 1988 yılında yayınlanan makalesinde kullanılmıştır. Bu alandaki tartışma sadece post-modernizmin kavramsal ifadesiyle sınırlı değildir. Örgütün yönetsel ve yapısal oluşumlarında modern ve post-modern karşılaştırmalar hala devam etmektedir. Post-modernizmin tartışılıyor olması, ya da kavramsallaşamaması, yönetim ve örgütlenme alanındaki bilgi birikiminin yoğunlukla modern anlayışa ait olması, yöntemsizlik ve bilgi düzensizliğinin bir sonucu olarak düşünülebilir. Bu nedenlerle literatürde ulaşılabilir post-modern yönetim ve örgüt bilgi birikimi çok azdır⁴⁶.

Akımın modernist karakterleri vardır. Klasik örgüt teorisinin öncüsü kabul edilen Taylor'un bilimsel yaklaşım teorisi ve pozitivist akımın etkisi çok açık bir şekilde görülmektedir. Post-modernizm, pozitivist ve rasyonelist aydınlanma geleneğini, mahiyetini ve sınırlarını tartışmaya açarak modernizmin inşasını ve iddialarını sorgulamaktadır. Modernist paradigma üzerinde yükselen ve her geçen gün farklılaşan teori, klasik yönetim anlayışına yeni bakış açısı ve derinlik kazandırmıştır.

⁴⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 53-60.

⁴⁶ Ali Yaşar Arıbay, *Post-modernite Sivil Toplum ve İslam*, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1994, ss. 25-32.

Post-modernizmi kimi araştırmacı ve yorumcular bir dönem olarak kabul etmese de, bazı araştırmacılar modern anlayışın aydınlanma dönemi olduğunu ve yeni bir dönemi temsil ettiğini savunmaktadır. Buna karşın felsefe, post-modernizme daha şüpheci yaklaşmaktadır. Post-modern olarak nitelendirilen kimi yeni yönelimler, epistemolojik açıdan yaklaşan bazı yorumculara göre, post-modern yaklaşımı değil, modern yaklaşımı yansıtmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, modern yaklaşımdan, post-modern dönüşüme geçiş çok keskin değil hatta belirsizdir. Bu anlayışın örgüt yönetimine sağlayabileceği katkılar konusunda farklı düşünceler mevcuttur. Post-modern yönetim anlayışında, yönetim ve örgüt yapısındaki en temel farklılık, üretimin örgütlenmesi değil, örgütlenmenin üretimidir. Günümüzde tüm sosyal bilimlerin de kabul ettiği, tek gerçeğin olmadığı yönündeki yaklaşım, yönetime yeni bir boyut kazandırmıştır. Klasik yönetimin öngöremediği rasyonellik, maneviyat, cinsellik, güç ilişkileri, duygular ve estetik gibi insana özgü ihtiyaçlar, post-modernist yaklaşımla gündeme gelmiřtir⁴⁷.

Post-modern dönemin, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreciyle başladığı da kabul edilmektedir. Legge, insan kaynakları yönetimi açısından bu değişimleri; uluslararası rekabetin yoğunlaşması, küreselleşme, Japon tehlikesi, mükemmellik kültürü, bilişim teknolojileri, bilgi işçiliği, bilginin katma değerinin yüksek olması ve girişimcilik kültürünün yaygınlaşması başlıklarıyla açıklamıştır.

Modern dönemin öncüleri Taylor, Fayol ve Weber, insana aşırı uzmanlaşma, birbirlerinden keskin hatlarla ayrılmış görevler, alt-üst ilişkisi, sıkı denetim gibi mekanik anlayışla yaklaşmıştır. İnsanı ön plana çıkararak liberalist yaklaşımlar ile “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” görüşü gibi akılcı yaklaşımlar ise, toplumsal geleneğin karşısında bireye sınırsız serbestlik tanımış ve onu yüceltmıştir.

Günümüzün örgütlerine hâkim olan post-modern yönetim anlayışının temel özellikleri řunlardır⁴⁸;

1. Bilgi sermayesi belirleyicidir.
2. Beyaz yakalıların yerini bilgi işçileri almıştır, bilgi işçilerinin fikir egemenlikleri sağlanır.
3. Gelişmişlik düzeyi kişi başına bilgi üretme kapasitesiyle ölçülür.
4. Bilgisayarlar entegre bir şekilde kullanılır.
5. Bilgi ağları ve veri tabanları çok önemlidir.
6. İnsan sermayesi maddi sermayeden üstündür.
7. Zaman çok değerli bir kaynaktır.

⁴⁷ Arıbay, a.g.e., ss. 25-32.

⁴⁸ <http://www.prestij.com.tr/YONETIM.html>, (Erişim Tarihi; 15.08.2014).

8. Amaç, öz disiplini ve katılımcı demokrasiyi sağlamaktır.
9. Ekip çalışması ve sinerji yaratılması önemsenir.
10. Esneklik, yenilik ve üreticilik, ulaşılmak istenen önemli hedeflerdir.

1.5. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Bu kısımda, personel yönetiminin uğraş alanları, insan kaynakları yönetiminin uğraş alanları ve personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar başlıklarına yer verilecektir.

1.5.1. Personel Yönetiminin Uğraş Alanları

Personel yönetiminin uğraş alanlarından biri de toplumun ihtiyacı olan mal veya hizmetleri en az maliyetle ve en etkili biçimde üretmektir. İktisadi doktrine göre; ekonomi biliminin en temel sorunu ve fırsat maliyeti kavramına da esas teşkil eden, kıt kaynaklarla insan ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Kıt kaynak sorunu ancak, mevcut kaynakların tümünün üretim faaliyetine koşulmasıyla çözülebilir ve verim esastır. Böylece tam istihdam sağlanabilir. Personel yönetimi mevcut haliyle toplumun refah seviyesini en üst düzeye çıkarmanın ancak bu şekilde mümkün olacağını savunmuştur.

Kamu yönetim sistemimiz, Cumhuriyetin ilk yıllarından beri yapılanma ve gelişim kaydetmiştir. Ancak sistemin içinde oluşan ve dış etkenlerle değişime zorlanmış ise de yapısal değişimin gerçekleştiğini söylemek iddialı olacaktır. 1980'lerin başında ifade edilmeye başlayan insan kaynakları yönetimi, 1990'lı yıllarda benimsenerek kullanım alanı genişlemiştir. Kurumların yapısında ve anlayışında meydana gelen değişim, iş gücündeki değişim gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Böylece, yeni yönetim anlayışının ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. Yönetimin tarihsel perspektifine bakıldığında, geleneksel yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışı, neoklasik yönetim anlayışı, modern yönetim anlayışı gibi aşamalardan geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu aşamalardan geçerek olgunlaşan anlayışın ürünü olarak da görülebilir. Bazı araştırmacılar, insan kaynakları anlayışının aslında post-modern yönetim anlayışı ile birlikte seyrettiğini ve post-modern anlayışın uygulama alanı olduğunu savunmuşlardır. Öncesinde personel yönetimi anlayışı olarak kabul edilen geleneksel anlayışa göre personel yönetimi; çalışanlar hakkında kayıt tutulan bir bölümsel faaliyet olarak görülmüştür⁴⁹. Örgüt çalışanlarının ücreti, yan ödemeleri, muhasebe kayıtları, sigorta kesenekleri, izin, rapor, devamsızlık gibi büro faaliyetlerinin yürütüldüğü bölüm olma özelliğinden öteye gidememiştir.

İnsanı bir maliyet unsuru olarak ele alan anlayışın gelişen dünyada ve değişen yönetim paradigmasında yeri kalmamıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, insanı

⁴⁹ Fındıkçı, a.g.e., ss. 88-93.

diğer faktörlerden daha değerli görmüştür. Kamu kurumlarındaki gerek hizmet kalitesinde iyileşmesinde, gerekse vatandaş odaklı hizmet anlayışının gelişmesinde belirleyici unsur olarak öne çıkmaya başlamıştır. Zaman içerisinde personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi eş anlamlı olarak kullanılsa da, uygulamada ve fonksiyonları arasında önemli farklılıklar vardır. Kamuda, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş kısa zamanda gerçekleşmişse de bu geçiş sancılı ve verimsiz olmuştur.

Kamuda İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ile personel yönetimi anlayışı arasındaki farklardan birisi de, hedef gördükleri çalışan kitesidir. Kamudaki personel yönetimi anlayışının kapsamı, kamu çalışanları ile sınırlı iken, insan kaynakları yönetimi anlayışında, hem kamu çalışanlarını hem de ihtiyaç halinde çalıştırılması planlanan adayları da içerisine alan, daha geniş bir perspektif sunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında, temelde ayrışmalara neden olan diğer farklılıkları şöyle sıralayabiliriz⁵⁰;

1. Personel yönetimi örgütün kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarken, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli ihtiyaçları da kapsar,

2. Personel yönetimi gerçekleştirdiği fonksiyonlar birbirinden ayrı iken, insan kaynakları yönetimi bütün fonksiyonları stratejik hedefler doğrultusunda uygular,

3. Personel yönetimi yöneticilerin yapması gerekene odaklanırken, insan kaynakları yönetimi bir perspektif kazandırmayı amaçlar,

4. Personel yönetimi, devlet ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde sendikal toplu pazarlıkları model olarak kabul ederken, insan kaynakları yönetimi insana verdiği önem gereği sendikalara gerek duyulmayan bir modeli benimser,

5. Personel yönetimi görev temelli bireysel öğrenmeyi ve eğitimi ön plana alırken, insan kaynakları yönetimi bütüncül öğrenmeden ve gelişimden yanadır.

Modern çağda kamusal hizmetlerin gereksinimlerini yerine getirebilmek çok sayıda bileşeni örgütleyebilmek ve yönetebilmekle mümkün olabilmektedir. Personel yönetimi anlayışı ile insan kaynakları anlayışı arasındaki en büyük ayrım; kısa vadeli hedef ve politikalarla günü kurtarmaya çalışmak ya da; kısa, orta ve uzun vadeli planlarla geleceği şekillendirmek olarak düşünülebilir.

1.5.1.1. Personel Yönetiminin İlkeleri

Personel yönetimi anlayışı, tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanımı ve verimliliğin, bazı ilkelerin hayata geçirilmesiyle mümkün olacağını savunmuştur. Bu ilkeler⁵¹;

⁵⁰ Deniz Kağnıcıoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, İstanbul, 2001, ss. 4-20, s. 10.

⁵¹ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994, ss. 58-63.

Liyakat ve yeterlilik ilkesi; görevin başarı ile yapabilecek, uygun elverişli ve gerekli yeterliliğe sahip kişiye verilmesi ilkesidir. Eşitlik İlkesi, İnsan hakları ve demokrasinin temelini de oluşturan bu kavram, kamuda hiç kimsenin din, dil, ırk, cinsiyet, mezhep, inanç ayrımı gözetilmeksizin hak ve özgürlüklerin kullanımında eşit olabilme ilkesidir. Kariyer İlkesi; pozisyon ya da kadro sistemi ilkesidir.

Güvence ilkesi; çalışanın verimli olabilmesi için, ağır kusur işlemedikçe işini ve sosyal haklarını kaybetmemesi ilkesidir. Yansızlık İlkesi; Yönetimin ve çalışanların yansız davranmalarını, atamaların yanlı olmaması ilkesidir. Halef Yetiştirme İlkesi; Kamu çalışanları özellikle de kamudaki yöneticiler, geçici ya da kalıcı olarak yokluklarında yerlerini doldurabilecek personel yetiştirmeleri ilkesidir.

Yönetim geliştirme ilkesi; yöneticilik gelişimle olgunlaşabilen bir vasfa sahiptir. Uzun yıllar alabilse de eğitimin ve yenilenmenin şart olduğu bir alan olduğundan, yöneticilerin kendilerini geliştirme ilkesidir. Kamu yönetiminde uzun yıllar geçerliliğini koruyan personel yönetimi anlayışı, gelişen ve değişen yaşam tarzı, zaman, beklenti, verimlilik, teknoloji, üretim, hizmet kalitesi, gibi nedenlerle artık kullanım alanı kalmamış ve zaman içerisinde etkinliğini kaybetmiştir.

Personel yönetiminin temel amaçlarından birinin toplumun ihtiyacı olan mal veya hizmetleri en az maliyetle, en etkin ve verimli biçimde üretmek olduğunu söylemiştik. Bu üretim ancak nitelikli personel ile gerçekleştirilebileceğini savunan personel yönetimi, personelin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi gibi fonksiyonlarla süreci sürdürmüştür.

1.5.1.2. Personel Yönetiminin İşlevleri

Personel yönetimi bölümü operasyonel destek faaliyetleri olarak şu işlevlerden de söz edilebilir⁵²;

1. Personel seçimi,
2. Sicil Dosyaları Oluşturma,
3. Ücret bordroları hazırlama,
4. Avans ve ikramiyeler,
5. Yıllık izinler,
6. Hasta vizite kağıtları,
7. Personel devamını izleme,
8. Personel sağlığı ve iş güvenliği,
9. SGK, İş-Kur ile ilişkiler,
10. Bölge çalışma müdürlüğü ile ilişkiler,
11. Hizmet içi eğitimler,

⁵² Yüksel, a.g.e., ss. 59-66.

12. Personel devir hızı izleme,
13. Emeklilik, kıdem ve ihbar tazminatı,
14. Servis organizasyonu,
15. Vardiya organizasyonu,
16. Yemek organizasyonu,
17. Postalama işlemleri.

Yönetim, genel itibariyle, iş birliğine dayanan grup çalışmasıdır. Kamu yönetiminde, ortak bir amacı verimli ve etkili bir biçimde yerine getirmek için kişilerin ve grupların iş birliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Kamuda görev ve sorumluluklar, merkezi otorite tarafından yasal düzenlemelerle belirlenmektedir. Bu nedenle genele hitap eden merkeziyetçi ve katı kurallarla yönetilmektedir. Üstüne birde personel yönetiminin hantal yapısı eklendiğinde kaynakların etkin ve verimli kullanımı yerini bürokratik kırtasiyeciliğe bırakmaktadır.

1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uğraş Alanları

Bir personelin kuruma girişinden kurumdan ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte karşı karşıya kaldığı yönetim uygulamaları, insan kaynakları fonksiyonları olarak ifade edilebilir. Farklı araştırmacılar insan kaynakları fonksiyonlarını farklı sınıflandırmışlardır. Genel olarak insan kaynakları fonksiyonlarına baktığımızda şu şekilde sıralayabiliriz⁵³;

1.5.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Önceleri örgütlerin gelecekteki iş gücü arz ve talebinin sistemli bir şekilde tahmin edilmesi olarak tanımlansa da, günümüz çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışında, gelecekteki iş gücü arz ve talebinin tahmin edilmesinin yanında, doğru nitelik ve nicelikte, doğru zamanda içsel ve dışsal faktörleri izleyerek sürece dinamizm kazandırmak ve örgütün etkin yönetimi için gerekli parametreleri oluşturmaktır.

Bu genişletilmiş kavrama sektör, pazar yapısı, teknoloji ve teknolojik alt yapı, iş gücü değişimleri, personel devir hızı, devamsızlık oranları gibi parametreler girmektedir. Kurumlarda insan kaynakları planlaması fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi diğer yönetim fonksiyonlarının da sağlıklı işlemesi için temel niteliğindedir.

1.5.2.2. Personel Sağlama ve Seçme

İstihdam edilmek istenen açık pozisyonlar için gerekli ve uygun niteliklere sahip başvurular değerlendirilerek başlanır. Başvuru formlarından uygun nitelikleri taşıyan adaylardan daha kısa listeler oluşturularak, listede bulunan adaylar,

⁵³ <http://www.isvemeslekdanismani.net/insan-kaynaklari-yonetiminin-fonksiyonlari/>, (Erişim Tarihi; 16.09.2014).

çalıştırılacakları pozisyonla ilgili yazılı sınava tabi tutulabilirler. Bu sınavda da başarılı olan adaylarla görüşmeler yapılır.

Adayların testleri, referansları kontrol edilerek, değerlendirilecek pozisyon için en uygun aday belirlenir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı personel sağlama ve seçme sürecini genel hatlarıyla bu şekilde belirlese de, asıl amaç; doğru işe, doğru personeli, doğru zamanda alabilmektir. Aksi halde, örgüt içinde iş-insan ilişkisi bozulacağından, iş verim düşüşü, çatışma, iş gücü kaybı gibi daha istenmeyen birçok sonuç kaçınılmaz olabilecektir.

1.5.2.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi

Örgüt ve kurumlar, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek ve çalışanlarını motive edebilmek için ücret öderler. Burada asıl olan, her pozisyonda çalışanlarına adalet dahilinde ücret dağıtabilmektir. İnsan kaynakları yönetimi, çeşitli sistem ve analizler geliştirerek ücret politikasını belirlemektedir. Kamuda objektif kriterler dahilinde adaletle ücret politikası uygulanmak oldukça zordur.

Ücretlendirme sistemini belirleyen araçlardan birisi de performans değerlemesidir. Çalışanın yaptığı işi önceden belirlenmiş yöntem ve metotlarla tek düze değerlendirmeyi hedefleyen performans değerlemesi, ücret ve ödül sisteminin önemli argümanlarından birisidir.

1.5.2.4. Kariyer Planlama

Kariyer, bir çalışanın iş hayatı boyunca işgal ettiği pozisyonlar denebilir. Farklı kaynaklarda farklı tanımlamalar olsa da, ortak düşünce kariyerin sürekli olması ve gelişim sonucunda geline pozisyonu veya kat edilen mesafeyi vurgulamasıdır. Mondy ve Noe ya göre; Kariyer geliştirme ise, personelin ileride ihtiyaç duyacakları nitelik ve deneyimlerin örgüt tarafından sağlandığı biçimsel bir yaklaşım ve onların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla uygulanan süreçten meydana gelmektedir. Yeni kariyer anlayışına göre kariyer gelişimi, kurum çalışanlarının ortak malıdır. En üst kademelere kadar, kurumun bütün pozisyonlarına ulaşımın her çalışana açık olması kariyer planlamanın en önemli prensibidir.

1.5.2.5. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

Yeni Dünya düzeninde, kurumlarda çalışan personelin, bilgi birikimi, beceri ve deneyimlerinden azami ölçüde faydalanabilmek kadar, bilgilerini güncel tutma çabası da hayati öneme sahiptir. Doğru personelin istihdam edilmesi, personel değişiminin yönü ve hızına göre geliştirilmeleri, bu fonksiyonun amaçları arasındadır. Eğitim; çalışanın gelişimini sistemli bir biçimde gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın teknik ve mesleki beceri ile yönetsel

becerilerinin gelişimini, bilgi birikimini, deneyim ve pratiklerini üst seviyeye çıkarmayı amaçlamıştır. Şu aşamalardan oluştuğu söylenebilir⁵⁴;

1. Eğitim hedeflerinin belirlenmesi,
2. Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
3. Eğitim verecek kişi /organların seçimi,
4. Eğitim görecek iş gören seçimi,
5. Eğitim sürecinin saptanması,
6. Eğitim yerinin belirlenmesi,
7. Eğitimde uygulanacak yöntemin belirlenmesi.
8. Motivasyon.

Performans, belirlenen koşullara göre, bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır". Sonuçlar olumlu ise, personelin başarılı olduğu ve dolayısıyla yüksek performansla sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, iş görenin performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir. Başarı, kişiden kişiye, ortamdaki ortama değişebilir ve başarı için evrensel bir ölçüt yoktur. Bir kurumda, bir çalışanın üstün performans göstermesi veya başarılı olması, çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu etmenler konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal-görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekler, kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu, iş görenin içinde çalıştığı fiziksel ortam, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar, işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politikasını yansıtan örgütsel koşullardır. Genel olarak bakılacak olursa, insan kaynakları yönetimindeki gelişmeler sonucu, bu bölümün başlıca uğraş alanları özet olarak şöyle sıralayabiliriz;

1. Çalışanların bilgilerini güncel tutabilmek amacıyla eğitim ve gelişimleri sağlamak.
2. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve uyumlarını üst düzeye çıkarmak.
3. Çalışanların ücret tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, insan kaynakları planlaması, işe alım ve uyum programları gibi insan kaynakları yönetiminin asli işlevlerini yerine getirmek.
4. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkileri takip etmek, kurumsal kültürün yerleşme çabalarına öndelik ve organize etmek.
5. Çalışanların birbirleriyle ve kurumla olan ilişkilerinde koordinasyonu sağlamak.

⁵⁴ Çağdaş Aytaç Açıklan, *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını*, Önder Matbaacılık, Ankara, 1996, ss. 49-57.

6. Çalışanları ortak hedefler altında toplamak.
7. Kurumsal hedefleri ve amaçları çalışanların kişisel amaçlarıyla çelişmesini önlemek, uyumunu geliştirmek için çalışmalar yapmak.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun diğer amaçlarını şöyle sıralayabiliriz.

1. Çalışanların motivasyon düzeyi yüksek tutularak örgütsel ve kurumsal değişime hazır hale getirilmelerine yardımcı olmak.

2. İletişim kanalları aracılığıyla ya da sair vasıtalarla bilgi akışı temin etmek.

3. Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları için hedefler koymak ve uygulamak.

4. Gelecekte kurumun gereksinim duyacağı bilgi ve insanı yetiştirmek için altyapı ve uygun eğitim programları hazırlamak ve uygulamak.

1.5.3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Fonksiyon ve içerik olarak çok daha yüzeysel ve geleneksel olan personel yönetimi, daha pasif ve sınırlı işlevler gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise, çağdaş yönetimin gün geçtikçe değişen ve gelişen ilkeleri ile odağındaki “insan” anlayışı sayesinde, modern ve insancıldır. İnsan kaynakları yönetiminin proaktif olmasının yanında insanı üretimin bir faktörü olarak değil örgütün onurlu bir parçası görmesi, şüphesiz temel farklılıkların en değerlisidir.

Aşağıdaki tablo da personel yönetiminin anlayışının dayandığı iş temelli, sabit geleneksel yaklaşımlarla, insan kaynakları yönetimi anlayışının insan odaklı, değişken, gelişken dinamik yapısının karşılaştırması yer almaktadır.

Tablo-2 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetiminin Anlayışının Karşılaştırılması⁵⁵

İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
İnsan odaklı	İş odaklı
Danışmanlık hizmeti	Operasyonel faaliyet
Dinamik bir yapı	Statik bir yapı
İnsan önemli bir girdi	İnsan maliyet unsuru
Misyon, vizyon ve değerler	Kalıplar, normlar
Toplam kalite yönetimi	Klasik yönetim
İşi yönlendiren insan	İşte çalışan insan

⁵⁵ Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, ss. 58-63.

Personel yönetimi anlayışında yönetim uygulamaları, önceden belirlenmiş prosedürlere, kriterlere bağlı iken, insan kaynakları yönetiminde daha esnek, durum ve gereksinimlerine göre hareket kabiliyetine sahip bir anlayış geçerlidir. Karar alma süreçleri düşünüldüğünde, personel yönetimine göre daha hızlı işleyebilen insan kaynakları yönetimi, iş odaklı bir yapıya sahiptir. Başka bir önemli farklılık ise, örgütün misyonu ve vizyonu gibi gerek topluma gerekse çalışanlara güven aşıl原因 ve örgütsel kültürün oluşumunda önemli katkılar sağlayan kavramların hayata geçirilmesidir.

Günümüzde personel yönetimi sadece personel departmanının görevi ile sınırlı kalmamıştır. Organizasyonun tüm kademelerinin birbiriyle koordinasyon içinde çalıştığı ve üst yönetimde temsil yeteneğine sahip, stratejik karar alma sürecinde önemli fonksiyonları olan, etkin bir yapıya bürünmüştür.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında dört farklı yaklaşımdan söz edilebilir; insan kaynakları yönetimi özellikle küçük ölçekli ve aile firmaları ile kamu sektörü için, geleneksel personel yönetimi anlayışından çok da farklı değildir. Bir anlamda personel yönetimi anlayışının isim değişikliğidir.

İnsan kaynakları yönetimi, gelişen yeni piyasa koşulları ve endüstriyel ilişkilerle, personel yönetimi anlayışının uyumunun sonucudur. İnsan kaynakları yönetimi, hedeflenen amaca ulaşmak için çalışanın örgüt içerisindeki ve yönetime karşı iş ilişkisini tanzim eden değer zinciridir. İnsan kaynakları yönetimi ve anlayışı, örgütü amacına ulaştırması için yöneticiye yol gösteren yönetim fonksiyonlarıdır.

Bazı araştırmacılar insan kaynakları yönetimi anlayışını iki boyutta değerlendirmişlerdir. Buna göre örgüte hakim olan insan kaynakları yönetimi anlayışı, katı veya yumuşak olmak üzere iki farklı boyutta bulunabilmektedirler.

Katı insan kaynakları yönetimi anlayışı; insanın akılcı, örgüt hedefleri gözetilerek, dikkatli ve rasyonel kullanılması gereken bir kaynak olduğu düşüncesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Yumuşak insan kaynakları yönetimi anlayışı; sistemin odağında insan vardır. İnsan ilişkileri, personelin gelişimi, grup ilişkileri, sosyal ve insani hakların kullanımında yapıcı yönetim etkisi ön plana çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, KARIYER, İŞE ALIM SÜRECİ, MOTİVASYON TEORİLERİ - İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI, İŞ GÖREN EĞİTİMİ – GELİŞTİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlamasını, kurumlara gerekli olan insan ihtiyaçlarının iç ve dış faktörlerdeki değişim ve gelişimleri dikkate almak suretiyle, niteliksel ve sayısal yönden değerlendirilmesi ve personel hareketlerinin düzenlenmesine dönük tahmin çalışmaları şeklinde tanımlayabiliriz. Planlama yapılırken, varılmak istenen hedeflerin tespit edilip, bu hedeflere en etkin şekilde ulaşmanın yolu belirlenmeye çalışılır. Planlama ne zaman, nereye, niçin, nasıl, hangi teknik ya da yöntemle ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi süreci olduğu da söylenebilir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken, değişen iktisadi, politik ve çevresel diğer koşullar mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda taktik, politika ve programlar oluşturulmalıdır. Kurumların insan kaynakları planlaması süreklilik arz eden bir süreçtir. Bu nedenle yapılan planların çeşitli periyotlarla değerlendirilip kontrol edilmesi asıldır. Kontrolden amaç; hedefe ulaşıp ulaşılmadığının ya da ne kadar yaklaşıldığı tespit edilmesidir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri

Verilen tanımlar ve incelediğimiz diğer kaynaklarda benimsenen, insan kaynakları planlamasının literatürde rastlanabilen bazı özelliklerini şu şekilde sıralandığı görülmektedir⁵⁶.

1. İnsan Kaynakları Planlaması, doğrudan doğruya kurumun insan kaynağıyla ilgilidir.
2. İnsan Kaynakları Planlaması, kurumların geleceğine yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.
3. İnsan Kaynakları Planlaması, üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından ve uzun dönemi kapsamından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.
4. İnsan Kaynakları Planlaması, iş gücü arzı, iş gücü talebi, personel eğitimi, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsamaktadır.
5. İnsan Kaynakları Planlaması, kurumun mevcut insan kaynakları varlıklarına ait bir envanterin çıkarılması gerektirir.

⁵⁶ Burhan Aykaç, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, ss.10-29.

2.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının İşlevleri

Kurumlar için insan kaynakları planlaması bazı işlevleri yerine getirmelidir. Bu işlevleri şu şekilde sıralayabiliriz⁵⁷;

1. İnsan kaynakları bilgi sisteminin, iş gören faaliyetleri ile kurumsal faaliyetlerinde kullanılmasını sağlamak,
2. İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
3. İş gören faaliyetleri ile kurumsal amaçlar arasında uyumu sağlamak,
4. Tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin eş güdümüne yardımcı olmak,
5. Kuruma yeni alınan iş görenlerin istihdamında, etkinliği arttırmak.

2.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Önem Arz Eden Hususlar

İnsan kaynakları planlaması kurumlar, yöneticiler, iş görenler ve tüketiciler açısından ayrı ayrı ve büyük öneme sahiptir. Ancak insan kaynakları planlaması yönetim tarafından oluşturulan bir süreç olması nedeniyle, yönetimin bu süreçte üzerinde önemle durması gereken hususlar bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁵⁸.

1. Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını doğru tahmin edebilmek için, şimdiki durum ile tarihsel veriler esas alınmalıdır.
2. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçları tahmin edilirken, birkaç yıl sonra gerçekleşmesi muhtemel olaylarla ve konularla ilişkilendirilmesi ihmal edilmemelidir.
3. Planlama aşamasında, yüksek niteliğe sahip insan kaynakları üzerinde yoğunlaşırken, diğer kesimleri ihmal etmemelidir.
4. İnsan kaynakları planlaması, kurumun aşırı ya da eksik iş görenle çalışmasını önlemek için, çevresel değişimlere karşı kurumun uyum sağlayabilecek iş gören faaliyetlerini yönlendirmelidir.
5. İnsan kaynaklarına ilişkin temel sorunlar niteliksel, insan kaynakları planlamasıyla getirilen önlemlerin ise niceliksel olduğu unutulmamalıdır.
6. Uygulanan kurumsal politikaların değişmesi, bazı istisnai ve olağanüstü durumlarda, insan kaynakları planı başarısızlığa uğratabileceğinden, bu gibi durumlarda başarısızlığın nedenleri iyi analiz edilmelidir.

2.1.4. İnsan Kaynakları Planlaması Türleri

İnsan kaynakları planlaması yapılırken göz önünde bulundurulması gereken hususlarda birisi de; zamana, duruma, tekrarlanma olasılığına ve yönetici tutum ve davranışlarına göre farklılık arz eden durumların iyi belirlenmesi ve tespit edilmesidir. Burada planlama türlerini üçe ayırmak mümkündür. Bunlar;

1. Tekrarlanma Durumuna Göre Planlar
 - 1.1. Süreksiz planlar; Bir sefer için yapılan planlardır.

⁵⁷ Keser, a.g.e., ss. 8-23.

⁵⁸ Eren, a.g.e., ss. 56-79.

1.2. Sürekli planlar; Zamana bağlı kalmaksızın değişmeyen planlardır. Kural, politika, prosedür olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.2.1. Kural; Bütünleyici bir yapıya sahip olup, iki durumdan birini tanımlar.

1.2.2. Politika; Yapılacakların ve yapılmayacakların belirlemesi sürecidir.

1.2.3. Prosedür; İşin yapımıyla ilgili sırasal faaliyet göstergesidir.

2. Zaman Ufku Boyutuna Göre Planlar

2.1. Uzun vadeli planlar; Beş yılı aşan planlardır.

2.2. Orta vadeli planlar; Bir ila beş yıl arasında uygulanan planlardır.

2.3. Kısa vadeli planlar; Bir yıl veya daha az bir süreyi kapsamına alan planlardır.

3. Yönetmel Seviyelere Göre Planlar

3.1. Stratejik planlar; Kurumun bütünsel hedeflerini belirlemek suretiyle, bulunduğu faaliyet alanını ve çevresel koşulları dikkate alınarak hazırladığı planlardır.

3.2. Taktik planlar; Kurumların stratejik hedeflerinin, günlük faaliyetlerine etkin ve doğru şekilde yansıtılması için yürütülen orta vadeli planlardır.

3.3. Faaliyet planları; Kurumsal ve ana hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin detayların yer aldığı planlardır.

İnsan kaynakları planlamasının iki temel amacının olduğu söylenebilir. Birincisi; kurumların iş gücünü en etkin şekilde kullanımını sağlamak, ikincisi ise; kurumların gelecekte ihtiyaç duyacakları iş gücü ihtiyacını niceliksel ve niteliksel olarak karşılamaktır. Bu amaçları yerine getirmeyen insan kaynakları planlaması, kurumlar için gereksiz bir yük ve masraf kalemi olmaktan öte geçemeyecektir⁵⁹.

2.1.5 İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

Bu kısımda, insan kaynakları planlamasının çalışanlar açısından önemi, insan kaynakları planlamasının yöneticiler açısından önemi, insan kaynakları planlamasının tüketiciler açısından önemi ve insan kaynakları planlamasının işletme açısından önemi konularına yer verilecektir.

2.1.5.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Çalışanlar Açısından Önemi

Etkin bir insan kaynakları planlaması, işletme ve kurumlar için ne kadar önemliyse, çalışanlar içinde o denli önemlidir. Zira, kurum ve işletmelerde çalışanlar arasında sağlıklı iletişim, iş görenlerin kendilerini değerli hissetmeleri, motivasyon

⁵⁹ Türkan Güngör, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması; Bir Katılım Bankası Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2011, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

artışı ve buna bağlı üretim-verimlilik artışı gibi olumlu katkıları vardır. Bu katkılar kurumların hedeflenen amaca ulaşmasında çok önemlidir⁶⁰.

Kurumların hedeflere ulaşmasının, çalışanlara çeşitli yansımaları olmaktadır. Bu insan kaynakları planlamasını oluşturan tüm değerlerin, birbiriyle ilişkili olduğunun da bir göstergesidir.

2.1.5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Yöneticiler Açısından Önemi

İnsan kaynakları planlaması kurum yönetimi açısından hayati ve stratejik öneme sahiptir. Yöneticiler, kurumu daha iyi yönetmek, başarı ve hedeflenen amaca ulaşmak için gerekli olan, çalışanları daha iyi yönlendirme, daha iyi motive etme, çalışanlar arasındaki iletişimin daha iyi seviyelere çıkarma stratejisini uygulayabilme yetisi kazandırır⁶¹.

Kurum yöneticileri, çalışanları optimum düzeyde üretime katabilmek için bazen kendi bünyelerinde, bazen de konunun uzmanlarına planlama yaptırmaktadırlar. Bu zorlu bir süreçtir. Çünkü her insan farklı bir değerdir. İşletmenin diğer girdileri ile benzerlik göstermediği gibi, belirli bir ölçü ve standartlara sığdırılamaz, ismarlama yapılamaz ve kolay adapte olamazlar. İnsan kalitesini ölçmek de kolay olmayan karmaşık ve çok farklı disiplinlerin bileşkesidir.

Tüm zorluklara rağmen, ortak ve bir bütünlük içerisinde yürütülecek, finans, destek, üretim, tedarik, pazarlama gibi alanlardaki planlama, yönetime ciddi yol gösterici olabilmektedir. İnsan kaynakları planlamasının yöneticiler açısından bir başka önemi de, gelecekle ilgili büyüme ve gelişme hedefleridir. Bunun için gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının saptanması önem arz etmektedir. Sadece sayısal olarak değil, işin gereğine uygun niteliksel olarak tahmin edilmesi de insan kaynakları planlaması ile mümkün olabilmektedir. Planlama konseptinde, geleceğin doğal süreci olan belirsizlik ve risk gibi faktörleri minimize etmek, insan kaynakları planlamasının başarısı ile doğru orantılıdır. Bu orantı, yönetimin başarısı için de geçerlidir.

2.1.5.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Tüketiciler Açısından Önemi

İnsan kaynakları planlamasının bir başka yönü, kurumun her kademesinde çalışanları, çalıştıkları işin konusu, niteliği, şartları, insan ve çalışan ilişkileri gibi konularda yetiştirerek, optimum verim ve müşteri memnuniyetini hedeflemeleridir. Günümüz işletmeciliğinin geldiği noktada, kalite ve müşteri odaklı yönetim anlayışının, tercih konusunda belirleyici olduğu bilinmekte ve tartışma götürmeksizin kabul edilmektedir. Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite alanında sadece kurumsal

⁶⁰ Turgay Kaynak, *İnsan kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 83-94.

⁶¹ Eren, a.g.e., ss. 23-39.

firmaların değil, küçük-orta ölçekli firmaların da ciddi farkındalık ve yatırımlarının olduğu görülmektedir. Bütün bu çabalar insan kaynakları planlamasının, müşteri veya tüketiciye verdiği önemin bir göstergesidir.

Kurum içinde çalışan personelin, kurum paydaşları ile üretilen mal ve hizmetleri tanınması, kurum ve tüketiciler açısından çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Ancak kurumun değişim veya dönüşüm kararı alması, ürün veya hizmet farklılaştırmasına gitmesi gibi durumlarda, insan kaynağını, dış alımla ve alanında profesyonel iş görenler tercih ederek, tedarik etmeleri, kurum ve işletmeler açısından daha faydalı olabilmektedir⁶².

İşe alım sürecinde rastlanan bir başka yöntem ise; işletme sahiplerinin, kurum çalışanlarının, yönetici veya müşterilerin, tanıdık önermesi yolu ile personel alımıdır. Özellikle küçük-orta ölçekli kurumlarda ve özelliği olan konularda sıklıkla başvuru olan bu yöntem, işin niteliğine göre gerekli araştırmalar yapılması halinde etkili ve doğru sonuçlar verebilmektedir.

2.1.5.4. İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Açısından Önemi

İnsan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama ve insan kaynakları planlaması hazırlamaları, kurum ve işletmeler için önemli bir husustur. Kurumda istihdam edilmek istenen personelde aranacak, iş bilgisi ve tecrübesi, eğitimi, yeteneği gibi daha bir dizi değerlendirmelerin planlanması, insan kaynakları planlamasının temelini oluşturduğu söylenebilir⁶³.

Planlama yapılırken üzerinde önemle durulması gereken ve uzmanlık gerektiren bir başka konu da, kurumun halihazırda ve gelecekte ihtiyaç duyduğu personel sayısı, adaylarda aranacak kriterler, hangi birimde, nasıl çalıştırılacağı, eğitim ve motivasyon gibi niteliksel ve niceliksel tahminlerin isabetli yapılabilmesidir. İnsan kaynakları planlaması, bütün bu çabalar sonucunda, kurumların atıl kapasite kullanımından, verimlilikteki düşüşe, iş gücü kaybından üretilen mal ve hizmetin nitelik ve niceliğinin düşmesine kadar, kurumun girdi maliyetlerini yükselten, rekabet üstünlüğünü azaltan ve dolayısıyla, amaç ve hedeflerde sapmalara neden olabilen unsurları minimize etmektedir.

2.2. KARIYER PLANLAMA

Bu kısımda, kariyer ve kariyer planlama kavramı, kariyer hedefleri, bireysel açıdan kariyer gelişimi, kariyer yaşam aşamaları, iş yerinde kariyer aşamaları, organizasyonel açıdan kariyer gelişimi ve kariyer geliştirmede yöneticilerinin rolü konularına yer verilecektir.

⁶² Ali Danışman, *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, 2008, ss. 19-25.

⁶³ Yüksel, a.g.e., ss. 88-101.

Kariyer geliştirme, iş görenin bilgi, kabiliyet ve kişiliğini geliştirebileceği sosyal, teknik ve mesleki donanımlara sahip olma sürecidir. Kariyer geliştirme süreci; iş görenlere kabiliyetlerini geliştirme ve değerlendirme imkanı sağlayarak, gerçekleştirilebilir kariyer hedeflerine ulaşma fırsatı vermektedir. Bireysel açıdan bakıldığında, kariyer geliştirme psikolojik bir tatmin vasıtası olduğu kadar ekonomik bir tatmin de sağlamaktadır. Kariyer planlama ve kariyer gelişimi, iş görene toplumsal saygınlık kazandırarak, çevresi ile olan ilişkilerinde kendisine güven duygusu sağlamaktadır. Kişinin iş hayatında ve mesleğinde sağlıklı ilerlemesinde kariyer yönetimi çok önemlidir.

Kurumların ileride ihtiyaç duyacağı kadrolar için eğitilmiş ve nitelikli iş görenlerin, planlanan zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetler de kariyer planlamasının bir amacıdır. Öte yandan kurumsal amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilip, iş gören için kariyer hedefleri belirlemek ve gerçekleştirilmesi konusunda kurumsal destek sağlamak, kariyer yönetimi açısından çok önemlidir. Çalışanların güdülenmesi ve verimliliklerini yükseltmek için de kurumların kariyer yönetimi fonksiyonunu planlı ve etkin şekilde kullanması gerekmektedir. Bireysel açıdan kariyer yönetimi; iş görenlerin kendi ilgi, bilgi ve kabiliyetleri ile zayıf ve güçlü yönlerini gerçekçi ve akılcı bir değerlendirme yapmak suretiyle, hedefler belirlemek ve bu yolda kararlı bir şekilde yürümektir.

Kariyer planlama sürecinin en önemli ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken unsuru, tüm kariyer basamaklarının ve kariyer yolunun herkese açık olmasıdır. Burada adalet ve eşitlik ilkesi, üzerinde durulması gereken bir koşuldur. İş görenin işe alım aşamasında belirlenmiş bile olsa, kariyer basamakları kısmen veya tamamen tüm iş görenlere kapalı olması, kariyer planlamasının etkin ve amacına uygun işlemediğinin bir göstergesidir.

Diğer taraftan, kariyer planlama, iş görenlerin kuruma bağlılıklarının, bireysel gelişimlerinin ve performanslarının artırılması ve kurum içinde yaşanan stres, çatışma ortamı gibi kurumsal performans düşüreren iş gören davranışlarını önlemede etkili bir yöntemdir.

Kariyer planlamasının bireyler açısından farklı ve önemli yanları vardır. Aşağıda kariyer planlamanın bireye sağladığı bazı faydaları şöyle sıralanabilir;

1. Birbirlerinden farklı hayatlardan gelen, farklı geçmiş, eğilim ve eğitimlere sahip iş görenlere, kurumun vereceği kariyer planlama desteği ile kurum kültürü ve amaçları doğrultusunda özdeşleşmelerini sağlar.
2. Kurumsal bağlı güçlendirir.
3. Kurum içinde iş görenlere terfi etme olanağı verir.
4. İş görenlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlar.

5. İş görenlerin bilgi, beceri ve mesleki tecrübelerinden, yöneticilerin haberdar olmalarını kolaylaştırır.

6. Bireylere kendilerine özelliklerine uygun konularda da kariyer hedefleri tespit ederek, potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına imkan verir.

Kariyer planlamasının kurumlar açısından da değişik ve önemli etkileri vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

1. Kurumun sahip olduğu iş gücünde, çeşitliliğe yardımcı olmak,
2. Kurumların stokları azaltarak, maliyetlerin düşmesine yardımcı olmak,
3. İş gücünde uluslararası istihdamı sağlamak,
4. Kurumsal hareketliliğe yardımcı olmak,
5. Kurum içi kadrolaşma ihtiyaçlarını gidermek,
6. Kurumda aynı görevi yapan iş görenler için, eşit işe eşit ücret vermek,
7. Kurumdan iş görenlerin ayrılmasını azaltmak, kurumsal ve iş sadakatini geliştirmek,
8. Kurumsal yerleştirme ve yedeklemeye yardımcı olmak,
9. Kurumda terfi edecek iş göreni tespit etmek.

Kurumların kariyer planlaması doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen unsurların başında, iş görenlerin kişilik yapıları gelmektedir. Karaçam'a göre kişilik, sonradan ve doğuştan kazanılan zihinsel yetenekler, mizaç, tutumlar, duygu, düşünce ve davranışlardaki kişisel farklılıkların birleşiminden oluşan bir bütünlüğü ifade eder.

Kişilik kavramı hakkında yapılmış birçok tanım mevcuttur. Bu tanımların bazı ortak noktalarını şöyle sıralayabiliriz⁶⁴;

1. Davranış bilimleri, bireyin özellikleri ile çevresi arasındaki ilişkisinden oluşturduğu söylenebilir,
2. Bireyin diğer insanlarla olan farklı biçim ve koşullardaki ilişkileri ve davranışları sosyal becerileriyle ilgilidir,
3. Bireyin toplumda ve diğer kişiler üzerinde oluşturduğu imaj ve etki de kişiliğin tanımına girebilir.

Friedman ve Rosenman bireylerin benzer olay ve durumlarda verdikleri tepkilerin farklılığının kişilikten kaynaklanma ihtimali üzerinde durmuşlardır. Friedman ve Rosenman'a göre, A ve B olarak iki tip kişilik özelliği vardır. A-tipi kişiliğe sahip bireylerde, acelecilik, sabırsızlık, rekabet özelliği ve başarı için aşırı güdülenme göze çarpmaktadır. A-tipi kişilik özelliği olan bireyler, kurumlar tarafından genellikle daha çok tercih edilmektedir. Öte yandan, A-tipi kişiliğe sahip bireylerin üst düzey yönetici olma oranları düşüktür. Bunun nedeni, bu bireylerin

⁶⁴ Barutçugil, a.g.e., ss. 15-47.

bilgi, beceri ve kapasitelerinin üzerinde hedefler belirlemeleri, iş paylaşımından kaçınmaları nedeniyle iş yükünün fazla olması ve başarı için gereken çabayı harcamamaları olarak özetlenebilir. A-tipi kişiliğe sahip bireylerde rastlanan diğer özellikleri şöyle sıralayabiliriz⁶⁵;

1. Kendisini daha başarılı olduğunu düşündüğü işleri başkaları yaparken seyredince sabırsızlanma,
2. Hem kendi başarılarını hem de başkalarının başarılarını sayısal olarak ölçme,
3. Konuştukları kişilerden hızlı konuşmalarını isteme,
4. Geç kalmamaya aşırı özen gösterme,
5. Zamanla daha çok işi daha az vakitte yapma çabası,
6. Sırada beklerken gereksiz derecede öfkelenme,
7. Bir şeyin iyi olmasını için kendisinin yapmak istemesi,
8. İki şeyi aynı anda düşünme ve ya yapma,
9. Konuşurken dudak ıslatma, kafa sallama, yumruk sıkma ve masaya vurma eğilimlerin gelişmesi,
10. Hızlı göz kırpmaya ya da tike benzer kaş kaldırma,
11. Sık aralıklarla diz sallama ya da parmak tıkırdatma,
12. Boş oturmakta zorlanma,
13. Konuşma yaparken şiddetli tonlamalar yapma ve sık sık müstehcen içerikli sözler kullanma,
14. Her oyunu tutkuyla ve kazanmak için oynama,
15. Konuşma esnasında el kol hareketleri yapma,
16. Çevreyi ya da güzel şeyleri algılayamama ya da ilgisiz kalma.

B-tipi kişilikte ise, A-tipi kişiliğe sahip bireylerin zıt özelliklerini görmek mümkündür. B-tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, A-tipi kişiliğe oranla oldukça sabırlı, sakin ve rahattırlar. Aceleci değildirler. Zaman kaygısı hissetmezler. B-tipi kişiliğe sahip bireyler, A-tipi kişiliğe sahip bireylere nazaran daha az rekabetçidir. Bireysel başarısını ifşa etme ve kanıtlama çabasına girmezler. Bu bireyler sorumluluklarını düşük düzeyde tutarlar. B tipi kişiliğe sahip bireyler, ayrıntıları görebilmekte daha yeteneklidirler. Ancak, iş ve görevler konusunda çok ciddi değildirler. Kolay yönlendirilebilen, ağır konuşan, iyi dinleyicilerdir. Duygularını dışa vuran, kendilerine daha özenli ve dünya ile daha ilgililerdir.

⁶⁵ Aslıhan Özer, Psikolojik Danışmanların Yardı Etme Stillerinin A-Tipi Kişilik Özellikleri ve Duyusal Zekaları ile Yordanabilirliği, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2013, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

2.2.1. Kariyer ve Kariyer Planlama Kavramı

Dilimize, Fransızca “carriere” sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransızca ‘da; diplomatik kariyer, meslek, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen yol gibi anlamlara gelmektedir. Türkçe ’ye geçen sözlük anlamı ise, kariyer; bir iş kolunda veya meslekte, çalışmayla ve zamanla elde edilen aşamalı, başarı ve uzmanlaşma olarak tanımlandığı görülmektedir⁶⁶.

Kariyer Planlamasını; Kurum çalışanlarının gelecekle ilgili, seçenekleri, fırsatları ve sonuçları fark etmesi, kariyerle ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmada zaman planlaması yapmaları ve yön tespit etmelerini sağlayacak, eğitim, iş ve diğer gelişim faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır.

Bazı araştırmacılar kariyeri, sadece dikey hareketlilik, yani kurum ya da örgütün üst basamaklarına yükselme şeklinde olabileceğini, iş değişikliği nedeniyle yükselmenin kariyer olmadığını savunsa da, aynı pozisyonda ya da farklı iş yerlerinde, bilgi ve becerileri aşamalı olarak geliştirmesi de, çalışan için kariyer planlamasının bir parçası olduğu kabul edilmektedir⁶⁷.

Kariyer planlamasının en önemli unsuru, tüm kariyer basamaklarının ve kariyer yolunun herkese açık olmasıdır. Bu göz ardı edilmemesi gereken ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir koşuldur. Aksi halde, önceden belirlenmiş bile olsa, kariyer basamakları kısmen veya tamamen kapalı olması, çalışan motivasyonunda ve verimliliğinde ciddi kayıplara neden olduğu gibi, insan kaynakları kullanımının etkinliğini de ortadan kaldıracaktır. Böylesi bir durum, kurumların orta ve uzun vadede, sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini ortadan kaldıracığı, personel devir hızını yükselteceği, çıktılarını nitelik ve nicelik olarak aşağıya çekeceğinden, hedeflere ve amaçlara ulaşmak da mümkün olmayacaktır.

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşeni olduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda, kurumların karar verme ve doğabilecek sorunların çözümünde, kariyer planlaması etkili bir yönetim fonksiyonudur. Kariyer planlamasının örgüt ve kurumlara bir başka faydası da, çalışanlarla ilgili bilgi toplayıp ve gerektiğinde geri bildirimde bulunmaktır. Kariyer planlama, hem kurum yönetiminde hem de çalışanlarca ayrı ayrı yürütülen faaliyetler bütünüdür. Çalışanlar açısından güdülenmeyi sağlarken, kurumlar açısından da, çalışanın kuruma bağlılığının arttıran, tatmin olmasına ve becerilerinin verime dönüşmesine neden olan önemli bir argümandır. Kurumlarda farklı geliştirme programları uygulanmaktadır. Uygulamada

⁶⁶ Meryem Kozak, a.g.e., ss. 57-82.

⁶⁷ Polat Tunçer, Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2012, ss. 203-233, s. 215.

en çok rastlanan programlar; kariyer danışmanlığı, koruyuculuk, biçimsel eğitim programı ve çifte kariyer yoludur. Kurumların kariyer planlamasının diğer amaçları şöyle sıralanabilir⁶⁸;

1. Kurumların ilerde ihtiyaç duyacağı ve boşalabilecek boş kadrolara personel yetiştirmek,
2. Kariyer planlamasının bir gereği olan eğitim sonunda, başarıyı yükseltmek,
3. İnsan kaynaklarını fonksiyonlarını etkili kullanmak,
4. Optimum verimlilik kayıplarını asgariye indirmek,
5. Kurum ar-ge ve inovasyon gelişimi için, potansiyeli olan çalışan belirlemek,
6. Kurum iş görenlerinin, var olan yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
7. Kurum içinde yenilikçi düşüncenin gelişmesine fırsat vermek,
8. Kurum çalışanların işe bağlılığını ve iş doyumunu yükseltmek,
9. Çalışanların gelişim ve eğitim taleplerinin daha iyi belirlemek,
10. Kariyer yapma ihtiyacı olan iş gören geliştirmek.

2.2.1.2. Kariyer Hedefleri

Kariyer hedeflerini, kariyerde amaçlanan zirveye ulaşmak için, geçilen kontrol noktaları olarak tanımlayabiliriz. Kısa ve orta vadede varılmak istenen ve planlanan yolda ilerleme konusunda fikir veren gösterge olarak da görebiliriz. Hedeflerin rasyonel kriterlere uygun ve gerçekçi olması başarı için önemlidir. Ancak bu şekilde vizyona ulaşmada hedefler yararlı olabilir⁶⁹. Kurumda kendisine kariyer hedefi koyan ve her hedefi tamamlayan çalışan, belirlenen durağa ulaşmış olmanın vereceği güven duygusu, iş doyumunu ve kişisel gelişim ile ödüllendirilmiş olacaktır. Aşağıdaki aşamalara bakıldığında; hedeflerin, vizyonlara göre daha ulaşılabilir ve kademeli olduğu görülebilir⁷⁰;

1. Uluslararası geçerliliği olan ve akademik çalışmaya uygun dil öğrenmek,
2. Kişisel ve akademik gelişim için hazırlanmış programlara katılmak,
3. Lisans not ortalamasını ve başarı düzeyini yüksek tutmak,
4. Lisansüstü eğitim için gerekli şartları yerine getirmek.

Çalışan, kariyer hedeflerini belirlenirken, önceki aşamalardan elde ettiği bilgileri değerlendirmek suretiyle, kendi ilgi alanlarını, zayıf-güçlü yönlerini, kabiliyet ve kapasiteleriyle karşılaştırarak kariyer hedeflerini belirlemekte ya da revize edebilmektedir. Belirlenen kariyer planlamasına ulaşmak için göz önünde

⁶⁸ http://www.yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530_07042014080340_99596.pdf, (Erişim Tarihi: 16.11.2014).

⁶⁹ <http://www.metininceler.com.tr/pdf/kariyer.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.09.2014).

⁷⁰ http://www.turgutozal.edu.tr/kariyermerkezi/contents/kariyermerkezi/files/Kariyer_kitpacik_v1.pdf, (Erişim Tarihi: 28.11.2014).

bulundurulması gereken bir başka husus ise, hedeflerin net olarak belirlenmesi ve bu hedeflerle ilgili tutarlı planlar oluşturulmasıdır.

2.2.2. Bireysel Açından Kariyer Gelişimi

Kurumlarda kariyer yapmak isteyen çalışanların, bireysel kariyer planlaması yapması ve bu doğrultuda hedefler belirlemesi kariyer gelişiminin önemli bir parçasıdır. Bireysel açıdan kariyer planlaması, çalışanların kendi ilgi, bilgi ve beceri ile, zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirerek, kurum içi ve dışı fırsatları, kısa, orta ve uzun vadeli hedefler şeklinde belirlemek suretiyle ve bir plan dahilinde uygulamaya konulması şeklinde ifade edilebilir. Burada önemli olan, çalışanın kendisini her yönden ve doğru analiz edebilmesidir. Zira çalışanın istekleri, bilgi birikimi ve becerilerinin, kariyer planlamasıyla uyumlu olması, başarı için önemlidir. Aksi halde, akılcı ve gerçekçi bir kariyer planlaması söz konusu değildir. Diğer taraftan, çalışan kariyer planlaması ile kurum kariyer planlamasının koordineli olması da, planlamanın başarısı için gerekli bir koşuldur. Kurumlar, bireysel kariyer planlamasını çeşitli uygulamalarla desteklemelidir⁷¹.

Kurumlar bu süreçte, bir yandan çalışanın ilgi ve yeteneklerini tespit edip, iş performansını değerlendirirken, bir yandan da, çalışma hayatı boyunca planlanan kadro ve görevler için, gerekli nitelik ve becerileri kazandıracak faaliyetleri yürütmelidirler. Bu faaliyetler; kaynak ve yöntemlerin organize edilerek yürürlüğe konulması, kurum beklentileri ile bireysel hedeflerin eş güdümünün sağlanması, sonuçların değerlendirilerek denetiminin yapılması şeklinde sıralanabilir. Bireysel kariyer hedefleri, bireyin gelecekte varmayı hedeflediği kariyer bölümleri için, gösterdiği çabayla ifade edilebilir.

2.2.2.1. Kariyer Yaşam Aşamaları

Hayatı boyunca birçok zorlu ve çok farklı aşamalardan geçecek olan bireyin, gerek, yaşamında vuku bulabilecek değişikliklerin tahmin edilmesinde, gerekse, bireyin bu değişikliklere uyum sağlamasında, kariyer aşamaları ile yaşam aşamaları arasında ilişki kurulması faydalı olabilmektedir. Başka bir faydası ise, kariyer aşamalarındaki geçiş süreçlerindeki çeşitli zorlukları azaltabilmesidir. Carnal ve Maxwell de yaşam ve kariyer dönemlerini beş aşamada ve ana başlık altında incelemiştir. Modelde bireyin kariyer aşamalarında, yaşam dönemleri baz alınmıştır. Bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz⁷²;

1. Kristalleşme evresi, (14-18 yaş) bireyin yaşamı boyunca, ideali olan ve kabiliyetlerine uygun meslekler hakkında bilgi edinme evresidir.

⁷¹ Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, ss. 64-86.

⁷² <http://notoku.com/bireysel-acidan-kariyer-yonetimi/>, (Erişim Tarihi: 31.05.2014).

2. Tanımlama evresi, (18-21 yaş); bireyin kristalleşme evresi sonunda edindiği bilgiler ışığında, kafasında oluşan kariyer için gerekli olan eğitim ve öğretimi almaya başladığı evredir.

3. Uygulama evresi, (21-24 yaş) bireyin kariyeri uygulanma evresidir.

4. İstikrar evresi, (25-35 yaş) bireyin kariyer planlamalarına uygun yeteneklerini geliştirdiği evredir.

5. Birleştirme evresi, (30-40 yaş) bireyin mesleğinin gereği olan uygulamaları gerçekleştirdiği ve kariyerini belirlediği evredir.

Erik Erikson'un "Yaşam Dönemleri Kuramının Sigmund Freud'un çalışmalarına dayandığı bilinmektedir. Buna göre yaşam evreleri ise, sekiz aşamadan oluşmaktadır. Kaynaklar bu aşamaların ilk dördünün çocukluk dönemi, diğer dört evrenin de yetişkinlik dönemi evresi olarak sınıflandırmaktadır. Bu dönemler şu şekilde sıralanabilir⁷³;

1. Temel güvene karşı güvensizlik duygusu evresi (0-1 yaş), hayata karşı güvensizliği tanımlamaktadır. Çocuğun ihtiyaçları anne tarafından sağlanır. Çocuk ile anne arasındaki ilişkinin sağlıklı olması durumunda, çocukta güven duygusu gelişmektedir.

2. Özerkliğe karşı kuşku ve utanç duygusu evresi (1-3 yaş), Bu evrede çocuk özerklik kazanmaya başlar. Her davranışın ebeveynler, özellikle de anne-baba tarafından sürekli engellenmesi durumunda, çocukta şüphe duyguları ve utangaçlık oluşmaktadır.

3. Girişimciliğe karşı suçluluk duygusu evresi (3-6 yaş), Bu aşama, çocuğun diğer aşamalara nazaran daha aktif geçirdiği bir dönemdir. Çocuk, kendisini topluma göstermek için, bir şeyler yapmak istediği bir dönemdir.

4. Başarılı olmaya karşı yetersizlik duygusu evresi (7-11 yaş), Bu evre, çocuğun, görev ve sorumluluklarını geliştirmek için bir dizi faaliyetler geliştirdiği evredir. Bir başka önemi ise, çalışkanlık duygusunun gelişimidir.

5. Kimlik kazanmaya karşı kimlik karmaşası evresi (11-17 yaş), egonun sentezi devresi olarak da bilinir. Kimlik duygusunun, çocukta oluşmaya başladığı bir evredir.

6. Yakınlığa karşı yalıtılmışlık evresi (17-30 yaş), bireyin, araştırmalar sonunda bir mesleği seçip o meslek hakkında bilgi topladığı, o mesleğe yöneldiği dönemdir. Kariyer açısından, keşif ve kurma dönemlerine rastlar.

⁷³ Güneş Han Salihoğlu, Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi, Çorum, 2014, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

7. Üretkenliğe karşı durgunluk evresi (30-60 yaş), bireyin en üretken ve en verimli olduğu dönemi kapsar. Kariyer ortası ve kariyer sonu döneme rastlar.

8. Benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk evresi (60+ yaş), Bireyin benliğini tamamladığı dönemi oluşturmaktadır. Kariyer evreleri açısından emeklilik dönemlerini kapsamaktadır. Bu evrenin başka bir yanı ise, bireyin benliğinde umutsuzluk duygusunu yaşadığı bir evre olmasıdır.

Hayatı boyunca birçok zorlu ve çok farklı aşamalardan geçecek olan bireyin, yaşamında vuku bulacak değişikliklerin tahmin edilmesinde ve bireyin bu değişikliklere uyum sağlamasında, kariyer aşamaları ile yaşam aşamaları arasında ilişki kurulması, kariyer yaşam aşamalarının özünü oluşturmaktadır.

2.2.2.2. İşyerinde Kariyer Aşamaları

Günümüz modern dünyasında, gittikçe artan ve globalleşen rekabet ortamında, kurumların başarılı olabilmesi için, kariyer yönetimini kurum stratejileriyle örtüştürmek zorunda oldukları bir gerçektir. Kurumlar rekabet üstünlüklerini, çalışanların kariyer yapma isteklerini, çalışanların bilgi ve beceri düzeyine dayandırmaları kurumlar açısından daha faydalı olacaktır⁷⁴.

Rekabet gücünü arttırmak ve devamlılığını sağlamak, kurumların stratejik hedeflerinin başında gelmektedir. Rekabet gününün en önemli unsuru ise insan gücüdür. O halde, nitelikli ve yüksek kabiliyete sahip insan gücü oluşturmak asıl olmalıdır. Kurumlar, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için, küçülme, personel sayısını düşürme, toplam kalitenin etkin kullanımı için düşük iş gücü devir hızı ve çalışanların eğitimi gibi birçok ekonomik koşulları göz önüne alarak stratejilerini belirlerler. Bu stratejiler belirlenirken, doğrudan ya da dolaylı olarak iş yeri kariyer aşamalarını dikkate almaktadırlar. Böylece bir yandan, başarıda rol oynayan kriterler aşamalı olarak belirlenirken, bir yandan da, stratejik amaçları gerçekleştirmek için yönetim fonksiyonlarını kullanmayı etkin hale getirmektedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde, kariyer yönetiminin aşamalı olarak etkinliği, kurumları, daha çağdaş, daha ilkeli, rekabet üstünlüğüne sahip, güven duyulan, saygın ve kurumsal bir konuma yükseltmektedir.

2.2.3. Organizasyonel Açından Kariyer Gelişimi

Organizasyonlar tarafından ortaya konan ve geliştirilen çeşitli uygulama ve politikalar, çalışanların kariyer etkinliği açısından önemli olduğu bilinmektedir. Çalışanların kariyer planlamasına, kurumsal destek vermek başlıca amaç olmalıdır. Bu amaç doğrultusunda, hem çalışanların kariyer hedefleri, hem de kurumun ihtiyaç duyduğu boş kadroların istihdamı, koordineli olarak yerine getirilmelidir. Bunun için,

⁷⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, ss. 22-36.

çalışanlara etkin bir performans değerlemesi yapılması, kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz ve isteksiz kalan çalışanlara eğitim programları hazırlamak gibi konularda destek verilmelidir⁷⁵.

Kurumlar ve organizasyonlar, kariyer geliştirme yöntemleri sayesinde, çalışanları gerek ilk defa işe alırken, gerekse, ileriki çalışma yaşamlarında, kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirmiş olmaktadır. Bir yandan mevcut personel ihtiyaçlarının karşılanması, bir yandan da gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının hazırlanması, hem insan kaynakları yönetiminin, hem de kariyer planlamasının önemli amaçlarından biridir. Bunun için, nakil, terfi, işe alma, işten çıkarma gibi konularda, kariyer geliştirme çabası ortaya koyarak, insan kaynakları yönetimi desteklenmelidir. Bu açıdan kariyer geliştirme çabaları, kurumlar için stratejik öneme haizdir. Kariyer geliştirme, organizasyonu daha etkin yönetmek için kaçınılmaz olduğundan, kurumlar tarafından, kariyer geliştirme, bir program dahilinde yürütülmesi faydalı olacaktır. Kariyer geliştirme programlarının, aşağıdaki araçlarla yürütüldüğü söylenebilir⁷⁶;

1. Kariyer rehberleri; kurumda deneyimsiz çalışanlara, kendilerini geliştirme yönünde yol gösteren deneyimli kişilerdir.

2. Kariyer merkezleri; bilgi kaynakları oluşturan ve iş görenlere kendilerini değerlendirmelerine olumlu katkılar sunan, aynı zamanda, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kurum içi kuruluşlardır.

3. Kariyer danışmanlığı; iş görenlerin kariyer ilerlemesini sağlamak amacıyla, onları bu alanda yönlendiren deneyimli yöneticilerdir.

4. Kariyer atölyeleri; kariyer planlaması aşamasında, çalışanların kendilerini daha iyi tanımalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olanları kapsar.

5. Yazılı kaynaklar, alıştırma kitapları; çalışanları, kariyer yapma konusunda, teşvik etmek amacıyla hazırlanan kitaplardır.

6. Eğitim ve geliştirme programları; çalışanların oryantasyonu, yönetsel beceriler kazanmamaları, teknik becerilerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla uygulanan, eğitim ve geliştirme programlarıdır.

7. İş Zenginleştirme; iş görenlerin, kurumsal gelişmelerini pekiştirmek ve hızlandırmak amacıyla, yeni görevler ve yeni işler vermektir.

8. İş rotasyonu; kurum çalışanlarının, yetenek ve bilgilerini artırmak için, organizasyon içinde ve yatay pozisyonlarda bulunan değişik işlerde çalıştırılmasıdır.

9. Koçluk; stratejik önemi bulunan ve önceden belirlenmiş bir gruba, belirli hedefler doğrultusunda, seminer, özel ders vererek o hedeflere hazırlama tekniğidir.

⁷⁵ Bingöl, a.g.e., ss. 50-74.

⁷⁶ <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.11.2014)

10. Özel gruplar için programlar; emekliliği gelen, Kadınlara, azınlık veya göçmen durumunda olan çalışanlara uygulanan, eğitim ve geliştirme programlarıdır.

11. Kariyer planlama grupları; iş görenlere, hangi kariyer fırsatlarının kendileri için daha uygun olduğunu, yine çalışanlar tarafından belirlenebilmesi konusunda yardımcı olan gruplardır.

2.2.4. Kariyer Geliştirmede Yöneticilerinin Rolü

Kariyer gelişiminde yöneticiler, çalışanların kurum içindeki kariyer planlaması konusunda kilit mevkide bulunan kişilerdir. Kurum yöneticileri, astlarını destekleyerek, onların uygun kariyer planlamasına yönlendirme konusunda ikna kabiliyetine sahip olmalıdırlar.

Kariyer geliştirmede yöneticilerin rollerini şöyle sıralayabiliriz⁷⁷;

1. Yöneticiler uygun kadrolar için, iş görenlerin yeterliliğini ve performanslarını adilce değerlendirmelidirler.

2. Yöneticiler kariyer planlamada kurum vizyonunu, misyonunu ve felsefesini belirlemelidirler.

3. Yöneticiler, iş görenlerin, ilerleme ve gelişim olanaklarını açık bir biçimde tanımlamalıdırlar.

4. Yöneticiler, iş görenler için eğitim programları düzenlenmesine öncülük etmeli ve finansal destek vermelidirler.

5. Yöneticiler, kurumun kariyer planlama görüşmesine fiilen katılmalıdırlar.

6. Yöneticiler, iş görenlerin kariyer gelişimi için kurum içi ve dışı diğer kaynakların kullanımını kolaylaştırmalıdırlar.

7. Yöneticiler, kurumların üst düzey ve kilit kadrolarına aday olanların bireysel gelişimlerini inceleyerek, kurum hedefleri ile çalışan hedeflerinin eşleştirilmesi konusunda geri bildirim ve kontrol sağlamalıdırlar.

8. Yöneticiler, iş görenlere, kariyer planlaması konusunda sürekli kurum stratejileri ve politikaları hakkında geri besleme sistemi oluşturmalıdırlar.

9. Yöneticiler, kurum çalışanlarına, rehberlik ve danışmanlık yapmalıdırlar.

10. Yöneticiler, kurumda kariyer gelişimini özendirme ve motivasyon faaliyetlerini geliştirmelidirler.

11. Yöneticiler, kurum içi kariyer gelişimi ile ilgili sorunlarında iş görene zaman ayırmalı ve sorunları çözmelidirler.

⁷⁷ Duygu Sav, Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2008, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

2.3. İŞE ALIM SÜRECİ

Kurumların, kısa, orta ve uzun vadede ihtiyaç duydukları ve ihtiyaçlarına uygun iş görenleri seçme, kuruma yerleştirme ve kuruma uyum sağlamaları için yapılan tüm iş ve işlemleri, işe alım süreci olarak nitelendirebiliriz.

Kurumlar ihtiyaç duydukları iş gören arzını, insan kaynakları stratejileri doğrultusunda iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan temin edebilmektedirler. Kurumlar kendileri için gerekli iş görenin seçimi sırasında, kuruma en faydalı olacak çalışanları tercih etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu süreçte, iş gören seçme yöntemlerinin etkin tasarlanıp, göreve en uygun niteliklere sahip görüşmecinin getirilmesi doğru iş gören tercihi için çok önemli bir unsurdur. İş gören seçme yöntemlerinin işin niteliklerine veya kuruma uygun olmaması halinde, hem kurumun hem de seçime tabi tutulan aday iş görenlerin, istenmeyen durumlar yaşamasına sebep olabilmektedir. Bu durumda, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan iş gören tercihi yapılabilmektedir.

Kurumlar, iş gören alımı aşamasında, öncelikle, işin niteliği, tanımı, şartları, özel ve teknik koşullar var ise, nitelikleri gibi, iş analizi ve işe alım koşullarının tespitini yapmalıdırlar. Bu tespit yapıldıktan sonra, ihtiyaç duyulan personelin özelliklerini, tüm yönleriyle ve anlaşılır olarak açıklanması esasına dayalı olarak gerekli duyurular yapılmalıdır. İş analizi, kurumsal amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesine yardımcı olmaktadır. İş analizinden beklenen amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁷⁸;

1. İş ortamını iyileştirmek ve iş performansını etkileyen kötü çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
2. Gelecekte duyulabilecek iş gücü ihtiyacını ve özelliklerini tespit etmek, insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
3. Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisi ağını oluşturmak,
4. İşe alma kararları verilme aşamasında kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak,
5. İş performansını geliştirmeye yönelik olarak, mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını saptamak.
6. Performans değerlendirme ve ücretlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,
7. Her işe ve kadroya ilişkin bilgileri net biçimde açıklamak suretiyle, buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasına yardımcı olmak.

⁷⁸ Mehmet Öztürk, *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss. 54-66.

8. İş ve iş görenlere ilişkin kanuni düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri temin etmek,

9. İş yükü dengeleri ve işler arasındaki ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmak.

10. Ücretlendirme sisteminin oluşturulması için, her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgileri tespit etmek.

İşe alım sürecinin etkinliği, kurum ve iş görenler açısından çeşitli öneme sahiptir. Kurumlarda; kalitesiz üretim, verimsizlik, motivasyon kaybı, düşük performans, işe geç gelme ve devamsızlık gibi sorunlar yaşanırken, iş görenlerde ise; memnuniyetsizlik, işi sevmeme, işe gelmek istememe, psikolojik olumsuzluklar, başarısızlık, güvensizlik ve ümitsizlik gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Bu gibi nedenlerle iş gören seçim sürecinde kullanılan yöntem ve tekniklerinin iyi değerlendirilmesi, işe alım sürecinin etkinliği açısından da önemlidir.

Her insan farklı düşünceye, davranışlara, merak ve yeteneklere yani farklı yapıya sahiptir. Lakin kurumda yapılan işler arasında farklılık yoktur. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı ise, farklılığı olmayan bu işlerle, farklı yapıya sahip iş görenler arasında bir uyum sağlama başarısıdır. Bu uyumunun sağlanabilmesi aşamasının ise, iş görenin kuruma alım süreciyle başladığı kabul edilmektedir. İş gören bulma ve seçme süreci, kurumsal faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesinin ön koşulunu oluşturmaktadır. İş gören seçimindeki başarı, diğer fonksiyonların yerine getirilmesindeki başarıyı tetikleyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan telafisi oldukça güçtür. Bazı hataların tolere edilmesi mümkün olsa bile, büyük para, emek ve zaman kaybı soyutlanamamaktadır. Bu ve benzeri nedenle, işe yeni alınacak iş görenin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olmasının yanında, uzun yıllar kuruma hizmet edebilme özelliğinin de kesinlikle göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.3.1. İş Gören Seçme Teknikleri

Bu kısımda, iş tanımı formu, ön görüşme ve başvuru formu ve psikoteknik inceleme konularına yer verilecektir.

2.3.1.1. İş Tanımı Formu

İş analizi; kurum içinde, yapılacak işin hangi süre ve süreçte yapılması gerektiğini belirlemek ve işi meydana getiren fonksiyonları ortaya koymak için yapılmaktadır. Yapılan bu iş analizlerinin gerçekçi ve anlaşılır bir şekilde ifadesi, iş tanımı olarak adlandırılmaktadır. Kurumlar için iş tanımlamalarında, işin amacının ne olduğu, işin nasıl yapılacağı, işin standartlarının nelerden oluşacağı açıklanırken, iş

görenlerde aranan teknik, idari veya mesleki özelliklerin de neler olduğu belirlenmektedir⁷⁹.

Kurum ve işletmelerde, yapılacak işlerin belirlenerek, çalışanlarda bulunması gerekli olan bilgi, sorumluluk, kabiliyet ve diğer özelliklerin tespit edilmesinin, iş tanımının amacı olduğu söylenebilir. Bu tespitlerin yapıldığı forma da, iş tanımı formu denilmektedir. İş tanımında, iş görenlerin görev ve sorumluluklarının kolayca anlaşılır ve net bir şekilde ifade edilmelidir. İş tanımı formunda belirtilen bilgilerden bazıları şunlardır;

1. Kurumun adı veya unvanı,
2. Kurum tarafından iş tanımının yapıldığı tarih,
3. İşin yapılacağı birim veya departmanın adı,
4. Yapılacak işin çeşidinin ne olduğu, vb. şeklinde sırlanabilir.

Kurumların gerek hedeflenen amaca ulaşmada, gerekse başarısı ve devamlılığı için istihdam öncesi doğru adayların belirlenmesi ve seçimi, dolayısıyla personelin doğru istihdam edilmesi, yöneticiler için önemli bir süreçtir.

2.3.1.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu

Kurumlar iş gören seçme, alım ve görevlendirme yaparken, adayların hem yetenek, bilgi, deneyim gibi genel konularda, hem de, işin niteliğine göre fiziksel veya zihinsel yeterliliğe sahip olup olmadıklarını, ölçmek için yapmış oldukları görüşmeye, ön görüşme denmektedir⁸⁰.

Görüşmede, adayla ilgili bilgi alınırken, kurumla ilgili adaya bilgi de verilebilir. Böylece hem adayın işe uygun olup olmadığı, hem de adayın o işi isteyip istemediği test edilir. İş başvuru formunda, iş başvurusu yapan adayın adı ve soyadı, iletişim bilgileri, kimlik bilgileri, eğitim durumu yaşı ve bitirdiği okullar gibi konular yer alır.

2.3.1.3. Psikoteknik İnceleme (Testler)

İş gören seçiminde, adayların güdü ve tutumlarını, kişisel becerilerini, bireysel performanslarını, çeşitli tepkilerini ölçmek amacıyla, yöneticiler ve uzmanlar tarafından bir dizi psikolojik testler yapılabilmektedir⁸¹.

Çalışan için uygun görülen pozisyonun gereği, psikolojik ve bedensel ölçümler ile çalışanın, iş yerine uyumunun değerlendirilmesi amacıyla, psikoteknik testler yapılmaktadır. Bu testler sonucunda, kurum yöneticileri daha doğru iş gören seçimi yapmayı hedeflemektedirler. Psikoteknik inceleme, iş görenin davranışlarını değerlendirmek ve gelecekteki olaylara karşı tepkilerini öngörmek için de yararlı

⁷⁹ Canman, a.g.e., ss. 74-79.

⁸⁰ Özgen, a.g.e., ss. 18-30.

⁸¹ Hava Çavdar ve Mehmet Çavdar, "İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, İstanbul, 2010, ss.79-93, s. 84.

olabilmektedir. Genel olarak bakıldığında, psikoteknik incelemede temel amaç, doğru işe doğru personel seçmektir.

2.3.1.3.1. İş Profiline Tespiti

Kurumlar, iş gören alımı için, işin tanımı, niteliği, şartları, özel ve teknik koşullar var ise, nitelikleri gibi, işe alım koşullarının tespitini yaptıktan sonra, gerekli duyuruları yaparlar. Bu duyurunun, ihtiyaç duyulan personelin özelliklerini, tüm yönleriyle ve anlaşılır olarak açıklaması esastır. Bu sayede zaman kaybı önenebileceği gibi, maliyet tasarrufuna da gidilmiş olacaktır⁸².

Tüm bu nedenler göz önüne alındığında, iş profiline çıkarılarak, bir test bataryası hazırlanması sürecinde, adayın profiline ortaya konması ve iş ile çalışan profiline karşılaştırması amaçlanır. Ancak bu sayede, adayın sahip olduğu bilgi, beceri, bedensel ve zihinsel yetenekleri ile işin gerekleri arasında uyum olup olmadığı anlaşılabilir.

2.3.1.3.2. Test Bataryaları

İş profiline çıkarılması ve işlerin gruplandırılmasından ardından, sıra test bataryalarının hazırlanması ve hazırlanan bu test bataryalarının uygulanmasına gelir. Test bataryaları; yapılacak işi temsil edecek şekilde bir araya getirilmiş testlerdir. Başka bir ifadeyle, test bataryası, işin gerektirdiği farklı nitelik, yetenek ve özelliklerin, tek bir test aracılığıyla ölçülemediği durumlarda, birden fazla testin bir araya getirilerek ölçülmesi tekniğidir⁸³.

Test bataryalarında şu testler bulunmaktadır;

1. Dikkat Testleri; Dikkat algılarımıza yön ve biçim veren bir seçicilik halidir. Bu yönlü yapılan testlere dikkat testi denilmektedir,
2. Kişilik Testleri; Kişilik, bireyin ve çevresiyle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyumuna göre şekillenebilen davranış ve savunma mekanizmaları olarak tanımlanabilir. Bu kavram dahilinde kişiliği ölçen teste kişilik testleri denir,
3. Yetenek Testleri; Bireyin zihinsel ve bedensel gücünü ölçmeyi amaçlayan testlerdir,
4. Hafıza Testleri; Sözel veya yazılı talimatlar ile işin gereğine göre takibi gereken sayısal ya da sözel verileri akılda tutmayı amaçlayan testlerdir,
5. İlgil Testleri; İlgil, bireyin özel bir çaba göstermeksizin, dikkat ettiği, üzerinde durduğu, gözlediği, düşündüğü ve zevk alarak sürekli yaptığı uğraşlar ve olgular şeklinde tanımlanabilir. Bu ilgiyi ölçen teste ilgi testleri denir,

⁸² Bayraktaroğlu, a.g.e., ss. 65-73.

⁸³ Danışman, a.g.e., ss. 145-152.

6. Algı Testleri; Bireyin günlük hayatında duygularını yorumlama, onları anlamlı hale getirme sürecine algı denir. Algıyı ölçmeye yönelik teste ise algı testleri denir,

7. Zeka Testleri; İşe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla güden testlere zeka testleri denir,

8. Bilgi Testleri; Bireyin yapacağı işin niteliğine uygun olarak, kurumsal veya pratik bilgi düzeyini ölçmek amacıyla ve genellikle kâğıt kalemle yapılan testlerdir.

Buna testlere, bazı durumlarda ve işin niteliğine göre diğer benzer testlerde ilave edilebilmektedir. Amaç, çalışanların işin gerektiği özellik, yetenek ve tutumlara sahip olup olmadıkları ölçecek bulgulara ulaşmaktır. Böylece iş görenin işe uygunluğunu değerlendirmektedir. Test bataryasının, personel seçim sürecinde kullanılmasındaki amaç, adayların objektif bir değerlemeye tabi tutulmaları ve ölçümlerinin ardından, somut bir şekilde ifadelendirilmesi için, değerlendirme eşik (taban) puanı oluşturulmasıdır. Bu somut tespit ile belirlenen eşik puanın altında kalan adayın elenerek, eşik puan ve üstünde puan alan adayların işe alınacağı netleştirilir

2.3.2. İş Görüşmesi

Bu kısımda, görüşmede soru türleri, görüşme süreci, görüşmenin uygulanması, görüşmeciye düşen görevler ve görüşme değerlendirme formu konularına yer verilecektir.

2.3.2.1. Görüşmede Soru Türleri

Kurumlar, iş gören seçimi aşamasında, adaylar ile görüşme yapmak üzere görevlendirilen yetkililerin, adaylara sorduğu soruların, içerik ve niteliklerinin belirlenmesi, adayın doğru değerlendirilmesi için çok önemlidir. Kurum adına görüşme yapmak için görevlendirilen yetkililerin, adayların kendilerini ifade etmesi için sabırlı davranması gerekmektedir. Görüşme yetkilisinin adaya sorduğu sorunun cevabını almadan, adaya başka bir soru sorması, adayın kendisini ifade etmesine engel teşkil edeceğinden bu tür davranışlardan kaçınılmalıdır⁸⁴.

Adaylara sorulacak soruları dört ana başlıkta incelenebilir;

1. Araştırmacı sorular; Adayın önceki işinde hangi pozisyonda veya departmanda çalıştığı, çalışma saatlerinde yaptığı işlerin neler olduğu ve niçin işini değiştirmek istediği sorulabilmektedir.

2. Yansıtıcı sorular; Adayın, daha önceki çalıştığı iş yerindeki çalışma koşullarını yorumlaması ve başvuruda bulunduğu kurum ile mukayese yapması

⁸⁴ <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/psmt.htm>, (Erişim Tarihi; 23.10.2014).

yönünde sorular sorulabilir. Bu soruları sormada amaç, iş görenin iş memnuniyetini ölçmektir.

3. Adayı izlemek için sorulabilen sorular; Burada sorulacak sorularda adayın daha önce çalıştığı firmalar, kurumlar ya da sektörler, işten ayrılma nedeni, çalışmak için kurumu tercih etme nedeni gibi sorular sorulabilmektedir.

4. Yönlendirme soruları; Adayın başvurusuna göre, çalışmak istediği pozisyonu ya da departmanı neden tercih ettiği, burada başarılı olup olamayacağı konuda cevapların bulunmasına yönelik sorular sorulabilmektedir.

Adaylara sorulabilecek bazı sorular şöyle sıralayabiliriz;

1. Öz geçmişinizden kısaca bahseder misiniz?
2. Büro makinelerinden hangilerini kullanabiliyorsunuz?
3. Sürücü belgeniz var mı, hangi sınıf?
4. Kurumumuzu ne kadar tanıyorsunuz ve ne kadar güveniyorsunuz?
5. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu hangisidir?
6. En çok sevdiğiniz dersler nelerdir, neden?
7. Mezuniyet dereceniz nedir?
8. Aldığınız kurs ve seminerler nelerdir, başarı durumunuz nedir?
9. Daha önce çalıştığınız işlerde çalışma süreniz ne kadardır?
10. Özel başarılarınız ve aldığınız ödülleriniz var mı, bunlar nelerdir?
11. Daha önce çalıştığınız işlerinizde, karşılaştığınız en önemli iş problemi neydi?
12. Kurumumuzda çalışsanız sizi en çok motive eden şey ne olur?
13. Kısa süreli veya uzun süreli iş gezilerine çıkabilir misiniz?
14. Daha önce çalıştığınız kurumdan neden ayrıldınız?
15. Gerekmesi halinde fazla mesaiye kalır mısınız?
16. Ne tür kitap okursunuz, en son okuduğunuz kitap nedir?
17. Boş zamanlarınızı nasıl değerlendirirsiniz?
18. Tatil gününüzü nasıl geçiriyorsunuz?

2.3.2.2. Görüşme Süreci

Kurumların iş gören bulma ve seçiminden sorumlu yetkililerin, öncelikle kurum için ihtiyaç duyulan iş görenin niteliği ve miktarı konusunda tespitleri yapmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasının bir parçası olan bu tespitten sonra, personel alımı ile ilgili duyurular yapılmalıdır. Personel bulma ve seçme aşamasına geçildiğinde, kurumun insan kaynakları yöneticilerinin, personel temin edilecek kaynakları açıkça belirlemesi gerekmektedir. Yöneticilerin personel seçimi sürecinde, aday seçimi yaparken kurum için yeterli, deneyimli, kabiliyetli, ihtiyaca cevap verecek ve kuruma uyum sağlayabilecek iş gören seçmeleri, hem kurumun

hedeflere ulaşmasında, hem de insan kaynakları planlamasının başarısı için çok önemlidir⁸⁵.

Görüşme süreci şu iki aşamadan oluştuğu kabul edilmektedir.

1. Hazırlık Aşaması

Kurum insan kaynakları yöneticileri, görüşme öncesinde gerekli hazırlık çalışmalarını yapar. Bu çalışmalarda; görüşmenin nerede, ne zaman ya da kimlerin katılımıyla yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı gibi konular önceden belirlenmelidir.

2. Görüşme Ortamı

Kurum insan kaynakları yöneticileri, görüşmenin sağlıklı yapılabilmesi için aşağıdaki belirtilen hususları göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır.

a) Görüşme için özel bir oda ile sessiz bir ortam sağlanmalıdır. Oda, adayın dikkatini dağıtabilecek objelerden arındırılmalıdır.

b) Görüşmede, adayın önünde not alabileceği bir masa olmalıdır.

c) Görüşme odasında telefon bulunmamalı ve telefon görüşmesi yapılmamalıdır.

d) Adayın görüşme öncesi beklemesi gerekiyorsa, bekleme salonu oluşturulmalı ve adayın bekleme süresinde, çay, kahve gibi şeyler ikram edilerek gerginliği azaltılmaya çalışılmalıdır.

2.3.2.3. Görüşmenin Uygulanması

Kurumun görevlendirdiği insan kaynakları yöneticilerin, iş başvurusu yapan aday ile ilk görüşmenin ardından, kişilik testleri uygulanmaktadır. İş gören alımı yapılacak pozisyonun iş tanımına göre veya gerekli görülmesi halinde, aday iş göreni, yabancı dil sınavına tabi tutulabilir. Kişilik testlerinde ve yabancı dil sınavında başarılı olan adaylara, çalıştırılması düşünülen birim yetkilisi tarafından mülakata alınması istenir. Artık birim yöneticisi, gerekli değerlendirmeyi yaptığı adayın, işe uygun olup olmadığına karar verir. Adayın değerlendirme aşamasında, almış olduğu mesleki eğitimler, iş bilgisi, çalıştığı iş deneyimleri ve teknik kapasiteleri gibi hususlar göz önünde bulundurulur. Bu aşamalardan başarı ile geçen adaylar, insan kaynakları yöneticileri tarafından ikinci kez mülakata tabi tutulabilir. Birim yetkilisi, ikinci mülakatta, ilk görüşme sonucundaki kararları da göz önüne alarak, adayı değerlendirdiği görülmektedir⁸⁶.

⁸⁵ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 85-106.

⁸⁶ Erdoğan, a.g.e., ss. 156-177.

Görüşme sürecinde, görüşmeyi yapan yetkililer, adaya kendisini rahat hissettirmelidir. Görüşmeci görüşme türünü ve sorulacak soruları önceden belirler. Soruların sıralanmasında farklı yöntemler uygulanabilir. Bunlar⁸⁷;

1. Huni biçiminde sıralama; genel sorulardan, kısıtlayıcı ve özel ve sorulara doğru hareket edilir. Açık uçlu sorularla başlayıp, kapalı uçlu sorularla biter.

2. Piramit biçimli sıralama; özel sorularla başlayıp, açık uçlu sorulara doğru hareket edilir. Tüme varım mantığı hakimdir.

3. Tünel biçimi sıralama; bu biçimde sorulacak sorular, ya tümüyle açık, ya da tümüyle kapalı uçlu sorulardır.

2.3.2.4. Görüşmeciye Düşen Görevler

Görüşmeyi yapacak insan kaynakları yetkilisinin, görüşme aşamasında asıl görevi, adayla ilgili bilgi toplamaktır. Görüşme yetkilisinin, adayı tanımak için kendisini ifade etmesine imkân vermesi, görüşmenin sağlıklı olması için hayati önemdedir. Ayrıca görüşme yetkilisi, adaya soru sormak suretiyle, adayı daha iyi tanımaya ve değerlendirmeye çalışmalıdır. Görüşme yetkililerinin, adaya soracağı soruları özenle seçmesi ve adayı rahatsız etmeyecek şekilde sorması gerekmektedir. Görüşmedeki amacın, adayın işe uygun olup olmadığını tespiti olduğu kesinlikle unutulmaması gereken bir husustur. Bu nedenle, görüşme yetkilileri tarafından, adayın; iş konusundaki bilgi durumu, eğitim durumu, iş tecrübesi ve sağlığı ile ilgili bilenmeyenler tespit edilmeye çalışılmalıdır. Adaya sorulacak soruların sadece ve sadece adayın işe uygun olup olmadığının tespitine yönelik sorular olması, görüşmenin sağlığı için de elzemdir⁸⁸.

Görüşmeciye düşen görevleri ayrıca şu şekilde sıralayabiliriz⁸⁹;

1. Görüşmeye başlarken tahmini süreyi belirlemek,
2. Anlaşılır, açık ve sade bir dil kullanmak,
3. Ön yargılardan uzak, esnek ve objektif olmak,
4. Otorite kurmaktan kaçınmak,
5. Nazik ve saygılı olmak,
6. Görüşmenin kontrolünü bırakmamak,
7. Adayı, iyi dinlemek ve iyi anlamak,
8. Kurum hakkında adayı bilgilendirmek.

⁸⁷ <https://muratkarakurt1.wordpress.com/page/3/>, (Erişim Tarihi: 03.11.2014).

⁸⁸ Naciye Tuba Yılmaz, Personel Seçim Problemine Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile Bir Yaklaşım, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, İstanbul, 2009, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁸⁹ <http://ikky.m.baskent.edu.tr/kr.htm>, (Erişim Tarihi: 12.11.2014).

2.3.2.5. Görüşme Değerleme Formu

Kurum veya örgüt insan kaynakları yöneticileri, aday iş görenler ile görüşme yapılmadan önce, görüşmeler için çeşitli hazırlık değerlendirme ve seçim aşamalarını yerine getirirler. Değerlendirme aşamasına müteakip ikinci mülakata alınan aday, ilk görüşme sonucundaki kararların da göz önüne alındığı nihai değerlendirme sonucunda, görüşme aşaması sonuçlanmış olur⁹⁰.

Görüşme sırasında her adayın özelliklerinin diğer adaylardan farklı olacağından, karşılaştırma ve değerlendirme yapmak amacıyla, her aday için görüşme formu hazırlanır. Görüşme, temel amaçları açısından ele alındığında, özel bir uzmanlık gerektiren bir veri toplama yöntemidir. Görüşme formlarının hazırlanması ile başlayan süreç, test edilmesi, görüşmenin belirlenmesi, görüşme hazırlıklarının yapılması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi ile son bulur. Görüşmeler; görüşmenin konusu, görüşmenin yapıldığı adaylar, görüşmenin yapıldığı ortam gibi birçok değişkene göre farklı özellikler taşıyabilir. Bu nedenle, görüşmeye yön veren formların, farklı özellikler taşıması normaldir. Görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı ilkeler şöyle sıralanabilir⁹¹;

1. Soruların kolay anlaşılabilir olması,
2. Soruların açık uçlu olması,
3. Adayı tanımaya odaklı soruların hazırlanması,
4. Değişik türden sorular sorulması,
5. Farklı boyutlara varabilen soru sormaktan kaçınılması,
6. Soruların, mantıksal çerçevede düzenlenmesi,
7. Adayı yönlendirmekten kaçınılması,
8. Alternatif sondalar ve sorular hazırlanması.

2.3.3. Personel Değerlendirme ve İşe Yerleştirme

Bu kısımda, referans araştırması, işe alınma kararı, teklif verme, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme konularına yer verilecektir.

2.3.3.1. Referans Araştırması

İşe alım sürecinde, iş gören seçimiyle yetkili kılınan kişiler, kurumda çalışmak isteyen adaylara ilişkin olarak, bir referans araştırması yapabilirler. Çeşitli aşamalardan geçerek işe uygun olduğu belirlenen adayların, referans değerlendirmeleri de yapılarak, işe alım konusunda karar verilir. Referans kontrolü, daha önce çalıştığı iş ve işletmelerdeki başarısı, adayın deneyimleri, çalıştığı süre,

⁹⁰ Emel Erdoğan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana bilim Dalı, 2013, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁹¹ http://www.academia.edu/3621577/Sosyal_Bilimlerde_Nitel_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma_Y%C3%B6ntemleri, (Erişim Tarihi: 15.11.2014).

iş performansı, almış olduğu ücret, devamlılık durumu, ayrılış nedeni, üstleriyle ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkisi hakkında bilgi edinilmesini ve aday hakkında yapılan değerlendirmenin derecesini belirlemektedir⁹².

Referans kontrolü ayrıca, aday hakkında varsa belirsiz konuların açığa kavuşturulması ile aynı nitelikte adaylar arasında karşılaştırma ve seçim yapma sürecinde etkilidir. Referans araştırmasında, önceden çalıştığı iş yeri yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerden doğrulayıcı ve tamamlayıcı bilgi almak esastır.

2.3.3.2. İşe Alınma Kararı

Kurumların iş gören bulma ve iş gören seçme aşaması, kurumun ihtiyacı olan çalışanları seçmek ve seçilen çalışanları kurumda istihdam etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Başka bir amacı ise, kurum için gerekli iş görenin seçimi sırasında, kuruma en faydalı olabilecek çalışanları tercih etmektir. Bunun için kurum ve işletmeler, iş gören seçimi aşamasında, aday iş görenlerin kabiliyetlerini, bilgilerini, deneyimlerini, kurumun faydası yönünde kullanmak üzere bir dizi çaba sarf etmektedirler. Buradan hareketle, iş gören seçimini; yapılacak işin koşulları ve niteliğine göre, doğru iş gören bulma ve seçme süreci olarak tanımlanabilir. İşe alım kararı verilirken, adalet ilkesi kesinlikle ön planda tutulmalıdır. Adaylar arasında adil bir seçim politikası izlenmelidir. Eşit iş başarısından, eşit seçilme şansına, fırsat eşitliğinden, örgütsel adalete kadar her aşamada adalet ilkesinden ödün verilmemelidir⁹³.

İş gören seçim kararının objektif olması için kurul düzenlenir. Doğru iş gören seçimine ilişkin kararın alınmasında, en önemli rol adayın istihdam edileceği bölüm yetkilerine ve insan kaynakları yetkililerine düşer. Bu nedenle, bu iki departmanın, aralarında çok iyi bir iş birliği ve koordinasyon sağlanması gerekir.

2.3.3.3. Teklif Verme

Çeşitli aşamalardan geçerek kurumda işe alım kararı verilen iş gören için, işin gereği ve rutin sağlık kontrolünden geçirilmelidir. Böylece işe alınacak iş görenin, çalışmasına engel bir sağlık sorununun olup olmadığı anlaşılır. Sağlık kontrolünden de başarıyla geçen iş gören, işe alınma kararı, yani kurumda çalışma teklifi, adaya geciktirilmeden iletilmelidir. Lakin adayın başka kurum veya firmalara kaçırılma riski vardır⁹⁴.

Birçok aşamadan başarıyla geçmiş iş gören için teklifi geciktirmenin başka bir sakıncalı yanı ise, kurum için zaman ve maliyet kaybına neden olabilecek sonuçlar

⁹² <http://www.academia.edu/2328108/E>, (Erişim tarihi; 14.11.2014).

⁹³ Levent Şahin, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma ve Seçme*, İstanbul, 2004, ss. 113-124.

⁹⁴ Yüksel, a.g.e, ss. 30-39.

doğurmasıdır. Ayrıca teklif götürülen iş görenin, başka bir kurumda çalışması halinde, o kurumdan ayrılması, gerek normal süreç açısından, gerekse yasal süreç olarak belirli bir zaman almaktadır. Bu nedenlerle de teklifin geciktirilmemesi önem arz etmektedir. İşe kabul edilmeyen adaylara olumsuz sonucun mektupla iletilmesi ve nedenin kısaca belirtilmesinde fayda vardır.

2.3.3.4. Sağlık Kontrolü

Kurumların çalışan alımı aşamasında, adayları sağlık kontrolünden geçirmesi, iş gören bulma aşamasının doğal bir sonucudur. Gerek özel sektörde, gerekse kamu sektöründe, işe alım aşamasında, sağlık kontrolü yaparak, adayların yapacağı işe engel bir durumunun olup olmadığını tespiti, doğru aday tercihi açısından önemlidir⁹⁵.

Ancak, özellikle ülkemizde birçok kurum ve işletmenin işe alacağı aday için, hastane sağlık raporuyla yetindikleri veya hiç bir sağlık kontrolüne tabi tutulmadıklarına sıkça rastlamak mümkündür. Kurumlar, personel seçimi aşamasında, sadece hastane raporlarıyla yetinmemeleri, kendi bünyelerinde de sağlık kontrolünden geçirmeleri, personel seçimi için daha doğru bir yöntem olacaktır. İşe başlamadan önce ya da, deneme süresi içinde adayların gerçekçi bir sağlık kontrolünden geçirilmesi, aynı zamanda, yasal bir zorunluluktur.

2.3.3.5. İşe Yerleştirme

İşe yeni yerleştirilen çalışanlar, kendilerini, başladıkları bu yeni ortama uyum sağlamak zorunda hissederler. Bu yeni ve bilinmeyen ortamın onlar üzerinde stres verici ve kaygı uyandırıcı bir etki oluşturması kaçınılmazdır. İş görenler, yeni katıldıkları kurum içerisinde, yabancılık, yalnızlık ve diğer çalışanlardan izole olmuşluk duyguları yaşayabilirler. Yeni işe yerleştirilen adaylara, kurumu tanıtıcı, kurumda daha önceden beri çalışan ve beraber çalışacağı personelle, tanışabilecekleri kısa süreli de olsa bir eğitim verilmelidir. Bu eğitim her ne kadar oryantasyon olarak adlandırılmasa da oryantasyon eğitiminin bir parçasıdır. Bütün bunlar işe alınmasına karar verilen ve diğer aşamalardan başarı ile geçen adaylar için geçerlidir. İşe yerleştirilen personel, gerekirse belirli bir süre denenir. Deneme sürecini de başarıyla tamamlayan adayın, kesin işe yerleştirilmesi yapılır.

2.4. MOTİVASYON TEORİLERİ VE İŞ GÜCÜ MOTİVASYON ARAÇLARI

2.4.1. Motivasyon Teorileri

Motive etmenin Türkçe 'deki karşılığı, isteklendirmek, güdülemek anlamına gelmektedir. Motivasyon, bir iş göreni belirli bir amaç için harekete geçiren güdü demektir. İş görenin kurum içerisindeki davranış şeklini, gelişimini ve direnç düzeyini

⁹⁵ Erdoğdu, a.g.e., ss. 163-177.

belirleyen içsel güçler olarak da tanımlanmıştır. Motivasyon üç temel üzerinden şekillendiği kabul edilmektedir. Bunlar;

1. Bireyi harekete geçirmeye yönelik güdü,
2. Bireyin hareketini devam ettirmeye yönelik güdü,
3. Hareketi ya da davranışları olumlu yöne yöneltmeye yönelik güdü.

Motivasyon süreci, yaşamın çeşitli aşamalarında, çeşitli nedenlere bağlı olarak, bireylerin ihtiyacındaki değişimlerle kendisini daha iyi hissettirmektedir. Birey bu ihtiyacını karşılamak için harekete geçmektedir. Motivasyon teorileri bu durumları çeşitli yöntem ve araştırma sonuçları ile ortaya koymuştur. Motivasyon teorileri üçe ayrılmıştır. Bu teoriler, içsel, dışsal, durumsal ya da çevresel etmenlerden kaynaklanan ve bireyi etkileyen faktörlere göre farklılık göstermektedir. Bu teorileri şöyle sıralayabiliriz;

2.4.1.1. Kapsam Teorileri

Bu teoride, insan ihtiyacı temel alınmıştır. İnsan davranışlarında nasıl ve neden sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır.

1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Maslow çalışmasında iki temel varsayım üzerinde durmuştur. Birincisi, motivasyonun kişisel olduğu yani kişiye göre değiştiği, ikincisi ise, bireysel motivasyonu ancak bireyin davranışlarını gözlemlemek suretiyle tespit edilebileceği varsayımdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak da bilinen teori, bireyin ihtiyaçlarını bölümlendirmiş ve beş grupta toplamıştır. Bunlar;

1. Fizyolojik İhtiyaçlar,
2. Güvenlik İhtiyaçları,
3. Sosyal İhtiyaçlar,
4. Saygı Duyulma İhtiyacı,
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı.

Maslow'a göre, bir iş görenin motive olması için, bulunduğu ihtiyaç basamağının iyi tespit edilmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir.

a) F. Herzberg, Çift Etmen Motivasyon Teorisi; Tatmin tatminsizlik teorisi, motivasyon-hijyen teorisi, olarak belirtilmektedir. Bu teoride iş gören, motivasyon problemlerinin tanınması ve işteki tatmin ya da tatminsizliğin, işteki farklı etkileycilerden meydana geldiği savunmaktadır.

b) Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi; İnsan ihtiyaçlarının öğrenmeye dayalı olarak sonradan kazanıldığını savunmuştur.

c) Alderfer'in Var Olma, ilişki Kurma ve Gelişme Kuramı; Alderfer tarafından geliştirilen bireylerin var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin motivasyon üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur.

2.4.1.2. Süreç Teorileri

Bu teorilerin temeli motivasyon süreçleridir. Teorilerin ortak noktası, bireylerin nasıl ve hangi amaçlar tarafından güdülendikleriyle ilgilidir. Belirli bir davranışı sergileyen bireyin, bu davranışı tekrarlamasının ya da tekrarlamamasının nasıl temin edileceği, süreç teorilerinin temel inceleme alanıdır.

a) Beklenti Teorisi; Beklenti teorisi, bireylerin yerine getirdikleri görevlerle sonuçta elde edilecek ödül arasında bağlantı kurma temeline dayanmaktadır. Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bireyin ödülü beklemesinin motive olmasına, dolayısıyla başarıya ulaşmasına neden olacağından, ödül değer derecesi-beklenti-motivasyon arasında bağlantı kurulmuştur.

b) Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi; Bu teoride, bireyin davranışları üzerinde durulmuştur. Öğrenmenin, bireyin davranışlarda bilinçli bir iyileşme sağlayacağını esas almıştır.

2.4.1.3. Modern Teoriler

Modern teoriler, diğer adıyla çağdaş motivasyon teorileridir.

a) Eşitlik Teorisi; İş görenin iş ortamı ve çalıştığı kurumla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumudur.

b) Amaç Teorisi; Edwin Locke ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bireysel davranışların altında yatan amaçların performans düzeyleri üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur.

c) Atıf Teorisi; Atıf teorisi, bireysel davranışların sebepleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bireyin dışındaki nedenlerden davranış oluşumuna sebep olduğu için durumsal atıflar da denmektedir.

Kurumların iş görenlerini güdülemeleri, tam tatmin sağlamaları kurumsal amaçlarının gerçekleşmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Bunun için çeşitli motive edici araçları etkin bir şekilde kullanmaları, iş gören motivasyonu için önemli olduğu genel kabul görmüş yönetim fonksiyonları arasındadır.

2.4.2. İşgücü Motivasyon Araçları

Bu kısımda, ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler ve örgütsel ve yönetsel motive ediciler konularına yer verilecektir.

2.4.2.1. Ekonomik Motive Ediciler

Bu kısımda, ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları konularına yer verilecektir.

2.4.2.1.1. Ücret Artışı

Tüm araştırmalarda en etkili motivasyon aracının para olduğu kabul edilmektedir. Yaşam standartlarının gelire olan doğrusal ilişkisi, insanlarda daha yüksek gelir elde etme güdüsünü geliştirmiştir. Daha yüksek gelir elde etmek isteyen

iş görenler, hedeflediği geliri elde edebilmek için motive bir şekilde işe odaklandıkları görülmüştür. İş gören için gelir, sadece bulunduğu pozisyonda hak ettiği maaş ya da ücretten ibaret değildir. Prim, komisyon, para ile ölçülebilen diğer haklar ve terfi sonucu iş görenin gelirindeki artışları da motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Verimlilik ve ücretler arasındaki ilişki incelendiğinde, iş gücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Verimlilik maliyetleri düşürücü faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar iş görenlerine daha iyi ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilirler⁹⁶.

Ekonomik ve toplumsal hayatın hemen hemen tüm yönlerini etkileyen ücret, iş gücü verimliliğinin önemli bir faktörü olduğu kabul edilmektedir. Ücret personelin yaşamını devam ettirmesini sağlamasının yanında, kurumsal bir statü ve saygınlık kazanmasına da yardımcı olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ücretin personel açısından hem sosyal hem de iktisadi yönü bulunan bir kavram olduğu söylenebilir.

Ücret personelin sosyal ve örgüt içindeki statüsünü belirleyen bir faktör niteliğinde olması nedeniyle, paranın değişim gücüne gerektirdiğinden daha fazla önem verilmesine de neden olabilmektedir. Çünkü para toplumsal statünün insan zihni üzerindeki dışavurumcu baskısının, realist bir şekilde su yüzüne çıkmasına neden olabilen önemli bir faktördür. Statünün yüksekliği beraberinde daha çok saygı ve daha çok ilgi anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla ücretteki artış, bireyde başarı veya başarılı olma duygusunu tetiklediği kabul edilmektedir. Diğer yönden ücretin ekonomik yönü, çalışanın ekonomik gücünü doğrudan belirlediğinden personelin en çok ilgilendiği yanıdır.

2.4.2.1.2. Primli Ücret

Belirlenen sıkıntılı yönleri en aza indirildiğinde iş görenlerin motivasyonunda genel itibariyle primli ücret sistemi gayet olumlu bir etkiye sahiptir⁹⁷.

Prim, çalışanları bireysel bir grup veya takım çalışması içerisinde diğer çalışanlara oranla daha üstün çaba göstermesi ve başarılı olması neticesinde, yapmış olduğu işi ödüllendirmek için ödenen ilave bir ücrettir.

Bu ücret sisteminin diğer ücret sistemleriyle uygulanan ya da diğer ücret sistemlerini tamamlayan karma bir sistem olarak uygulandığında, motivasyonu olumlu derecede etkilediği kabul edilmiştir. Ancak uygulamada meydana gelebilecek olumsuz yönlerinin en aza indirilmesi, sistemin başarılı uygulanabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur.

⁹⁶ Öznur Aşan, *Motivasyon; Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 48-53.

⁹⁷ Salihoğlu, a.g.e., ss. 12-20.

2.4.2.1.3. Kara Katılma

İşletme çalışanlarına motivasyonlarını arttırma adına yapılan kâr dağıtımı veya kâra katılma işlemlerinin kökeni ticari hayatta çok eskilere dayanmaktadır. Kâr paylaşımı primli ücret sistemine nazaran işletme için daha az risk taşır⁹⁸.

Kurumların çalışan personeline normal ücretlerinin dışında, düzenli olarak kurum kârından pay ayırması ya da çalışanların gösterdiği performansa bağlı olarak elde edilen kârdan pay alması, kurum kârına ortak olması olarak tanımlanabilir. Amacı üretimin teşviki ve kurum içi sosyal barışı sağlamaktır.

Bu sistem kurum açısından, primli ücret sistemine göre daha az riskli olduğu kabul edilmektedir. Çok geniş uygulama alanı olmayan sistem, kurumun kârına göre belirlenen ya da kârdan dağıtılacak oranın önceden belirlenmesi şeklinde uygulanmaktadır. Sistemin, kurum çalışanlarının tamamını kapsamaması ya da adaletsiz kar dağıtımı çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Kâra katılma faktörünün kullanılmasındaki amaç, emek - sermaye dengesi kurmak ve kurumun ekonomik gelişimine fayda sağlayan çalışanların, katkısı nispetinde ekonomik tatmine ulaşmalarını sağlamaktır. Bu nedenlerle çalışanlar yapacakları katkıyı arttırmak için daha verimli çalışmakta, daha fazla motive olabilmektedirler.

2.4.2.1.4. Ekonomik Ödüller)

Verilecek ödül ile iş görenlerin ürettiği mal-hizmet arasında bir denge olmalı ve arada geçen süre uzun olmamalıdır. Ödülün amacına ulaşması sürenin kısalığına bağlıdır. Ödül ile iş görenin yaptıkları arasındaki bağın zayıf olması durumunda, iş görenler ödülün verilmiş amacını unutabileceği gibi motivasyonu da olmayacaktır⁹⁹.

Çalışanlar açısından motivasyonu sağlayan argümanlardan birisi de çalışanlara verilecek ekonomik ödüllerdir. Ekonomik ödüller verilirken iki önemli unsur göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar; çalışanın ürettiği mal ya da hizmet ile verilecek ödül arasındaki denge ve ödül verilerken aradan geçen süredir. Hak edilen ödülün verilme zamanı, hem ödülün amaçlanan verimin elde edilebilmesi hem de motivasyonun kaybolmaması için önemlidir.

2.4.2.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

İş görenler çalıştıkları kuruma daha faydalı olabilmek için kaza, hastalık, emeklilik ya da işsizlik sigortaları gibi ekonomik açıdan korunma ihtiyaç duyarlar. İş görenlerin ekonomik güvenliklerini temin etmek, motivasyonları için etkili bir teşvik aracıdır. İş görenlerin güvenlik ihtiyaçları sürekli bir ihtiyaç değildir. Temin ve tatmin edildiğinde sona erer. Öte yandan, iş görenlere sağlanan güvenlik ihtiyacı fazlaca

⁹⁸ Yüksel, a.g.e., ss. 25-32.

⁹⁹ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss. 16-37.

güvenlik altına alınır, iş görende her durum ve şartta maaşını alacağı duygusu gelişir ki, bu durum rasyonel çalışma şartlarını bozabilir.

Çalışanların motivasyon ve verimliliğini etkileyen, çalışmalarındaki gayretlerinin artmasına yardımcı olan hususlardan biri de sahip oldukları sosyal güvelik çatısı altındaki izinler, tazminatlar ve aile yardımları gibi unsurlardır¹⁰⁰.

Örgüt çalışanlarının performanslarını etkileyen motivasyon faktörlerden bir başkası ise, sosyal güvenlik çatısı altında bulunan diğer sosyal güvenlik garantileri ve emeklilik planlarıdır.

Ekonomik güvenlik, kişisel çabaların artırılması açısından oldukça önemlidir. Emeklilik, izin, aile yardımı, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi sosyal rahatlama ve ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı devlet tarafından yasal birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha da geliştirerek çalışanlar için yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle çalışanın iş memnuniyeti ve tatmin duygusunun artmasına ve kendini güvencede hissetmesine yardımcı olunur.

2.4.2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler

Bu kısımda, bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yaşama saygı, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza konularına yer verilecektir.

2.4.2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Bağımsızlık isteği kişinin yaratılışından gelen bir duygudur. Baskı, ister üstlerden gelsin ister astlardan, insanı rahatsız eden bir durumdur. Çalışanlar her konu ve aşamada işlerine karışılmasından ve emir almaktan hoşlanmazlar. Katı ve sert yönetime sahip örgütlerde çalışanların, verimliliklerinde ciddi derecede azalma olduğu gibi, işten ayrılmak için gerekli koşullar sağlandığında işten ayrılmalara da neden olabilmektedir¹⁰¹.

Çalışanların çoğunluğu kendi yeteneklerini ve üretme kapasitelerini kullanabilecekleri, kişisel gelişim güçlerini artıracakları ve egolarını tatmin ederek inisiyatif kullanabilecekleri işlerde motive olmaktadır.

Çalışanların bağımsız olabilmesi motivasyonu artıran önemli bir unsurdur. Otoriter bir baskı altında olmayan, sürekli kontrol altında tutulmayan çalışanın kişisel yeteneklerini, üretici güçleri daha kolay ortaya koyabilmektedirler. Katı ve sert yönetime sahip örgütlerde çalışanlar, verimliliklerinde ciddi derecede azalma

¹⁰⁰ Pekel, a.g.e., ss. 31-32.

¹⁰¹ Akbaba, a.g.e., ss. 98-136.

olmaktadır. Lakin çalışmada bağımsızlık, sınırsız bir özgürlük anlamına da gelmemektedir. Çalışan örgüt kuralları içinde hareket etmelidir.

2.4.2.2.2. Değer ve Statü

Kurum içerisinde vazgeçilmez olmak, önemsenmek, çalışanlar için onur ve mutluluk kaynağıdır. Sahip oldukları bu statü, çalışanın kurumsal performansını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda özel çevresinde ve toplumun diğer çevrelerinde saygı ve itibar duyulmasına da zemin oluşturur¹⁰².

Çalışma ortamında gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticiler tarafından takdir görmek, kişi üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanlara kişisel olarak değer verip, yaptıkları işlerde görüş ve düşüncelerinin alınması önemlidir. Statü, bir kişiye toplumun attığı değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi için toplumsal saygı görmek, gerçek bir statüye sahip olmaktan geçmektedir. Bu durum hemen her insan için bir tatmin duygusu oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanlara, yaptıkları işle ilgili, belli bir statünün tanınması onların motive edilmesinde etkili olabilmektedir.

2.4.2.2.3. Özel Yaşama Saygı

Çalışanları kuruma bağlayan ve performanslarını olumlu yönde etkileyen sosyal motive edicilerden birisi de, kurumca çalışanın kişiliğine, duygu ve düşünceleri ile özel yaşamına saygı gösterilmesinin teminidir¹⁰³.

Çalışanın gerek yaşadığı sorunlarla ilgili gerekse geleceğe ilişkin plan ya da kararlar hazırlamasına destek olmak ve söz hakkı tanımak çalışana güven verecektir. Bu sayede, çalışanın, özel hayatıyla, çalışma hayatını dengede tutmasına yardımcı olunabileceği gibi, özel yaşamının verimliliğine olan olumsuz etkilerinin de minimum seviyelere indirilmesine katkı sağlayacaktır.

2.4.2.2.4. Takdir ve İşletme Başarısından Sorumlu Tutma

Çalışanların kurumları için verdikleri emeğin ve yaptıkları görevlerin, kurumun başarısı açısından ne denli önemli olduğunun vurgulanması ve çalışanlara hissettirilmesi motivasyon ve verimlilik açısından önemli bir olgudur¹⁰⁴.

Kurumsal başarının, sadece üst yönetime mal edilmesi en çok rastlanan yanlışlarından birisidir. En asttan en üste kadar başarının tüm kurum çalışanlarına atfedilmesi ve tüm çalışanların çeşitli argümanlarla takdir edilerek başarıdan sorumlu tutulması, bu uygulamanın özüdür.

¹⁰² Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, ss. 30-45.

¹⁰³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, ss.51-79.

¹⁰⁴ <http://www.kisiselbasari.com>, (http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=563), (Erişim Tarihi: 18.07.2014).

2.4.2.2.5. Sosyal Uğraşlar

Kurumsal iklimin ve kültürün oluşması ile iş gören motivasyonuna olumlu etkileri olan aktivitelerden birisi de sosyal uğraşlardır. Kurum içinde veya kurum dışında organize edilecek bazı aktiviteler aynı zamanda işin bir eğlenceye dönüşmesine, çalışma hayatının ve özel hayatın stresli ortamından uzaklaşmasına ortam sağlayabilmektedir. Bazı üst düzey yöneticiler çalışma hayatına az da olsa eğlence katmanın verimliliği olumlu etkilediği görüşündedirler¹⁰⁵.

Kurumların çeşitli nitelikli ve içerikli sanatsal, kültürel, sportif faaliyetlerle, müzik, eğlence gezi vb. etkinlikler düzenlenme eğilimindedirler. Böylesi sosyal aktiviteler, bir yandan çalışanların boş vakitlerini değerlendirme imkanı verirken, bir yandan da kendi aralarında ve yöneticileriyle kaynaşmalarını sağlamaktadır.

2.4.2.2.6. Çevreye Uyum

İş görenlerin, çalıştığı çevrenin psiko-sosyal koşullarıyla birlikte, fiziksel koşullarına da uyum sağlaması gerekir. Çalışan yeni katıldığı iş yerinde üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla tanışmalı ve kendini tanıtmalı, işinin gereklerine ve iş yerinin kurallarına bir an önce uyum sağlamalıdır. Bu durum, çalışanların gerek kuruma gerekse kendilerine ileriki iş hayatlarında yararlı olacaklardır¹⁰⁶.

Ayrıca çevresiyle iyi iletişim ve güçlü ilişkiler kuran çalışanların motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artar. Yönetim yeni başlayan çalışanlar için bir oryantasyon programı uygulamalı ve zaman zaman etkili iletişim için seminerler düzenlemesi uyum için elzemdir.

2.4.2.2.7. Öneri Sistemi

Kurum çalışanlarının, işle ilgili öneri ve düşüncelerini özgürce ortaya koyabilmeleri ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi için kurulmuş bir motivasyon aracıdır¹⁰⁷.

Günümüzde kurumsal pek çok örgüt, çalışanına verdiği önemi göstermek için çalışan öneri sistemleri kurmuşlardır. Bu sistem; fikirlerin yarıştığı bir dünyada sadece çalışanların gönülünü almaktan öte, üretici ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve inovatif çözümler içinde önemli bir platform oluşturmuştur. Diğer taraftan, müşteri memnuniyeti, verimlilik ve kalitedeki artış, örgütlerin yüz binlerce dolara varan zaman ve maliyet tasarrufları da beraberinde getirmiştir.

2.4.2.2.8. Ceza

Ceza sistemi, kurumlarda istenmeyen bir durum ya da davranışın tekrarlamaması, asgariye indirilmesi, engellenmesi ya da zayıflatılmasına yönelik bir

¹⁰⁵ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 29-47.

¹⁰⁶ Kocabaş a.g.e., ss. 69-86.

¹⁰⁷ Eren, a.g.e., ss. 33-41.

negatif yaklaşım ya da tutum olarak tanımlanabilir. Bir çalışan işe geç kalıyor, tembellik yapıyor, diğer çalışanları engelliyorsa, yönetici böyle bir durumu bertaraf etmek için uyarma, cezalandırma ve hatta iş akdini feshetme yoluna gidebilir¹⁰⁸.

Bu sistem uygulandığında çalışan tarafından kurum ve yönetime karşı; kırgınlık, küskünlük hatta düşmanlık derecesine varan tutum ve davranışlar gelişebilmektedir. Kurumlar ceza sistemini uygulamakla, kurum içi adalet anlayışının tesisini ve çalışanların kendilerini daha da güvende hissetmelerini, dolayısıyla tatmin olmalarını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Böylece çalışanların motivasyon düzeyi olumlu yönde etkilenmektedir.

2.4.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler

Bu kısımda, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denklığı, yetkilendirme ve delegasyon, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkânları, yönetimde esneklik, esnek çalışma şartları, evde çalışma olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.

2.4.2.3.1. Hedef Belirleme

Kurumların çalışanlarına anlamlı ve ulaşabilecekleri hedefler göstererek, onların güdülemesi, verimliliklerinde artışa neden olabilmektedir¹⁰⁹.

Bu yöntemde, kurumların herhangi bir bölümü için, önceden belirlenmiş hedeflere, o bölüm çalışanlarıncı ulaşmak asıldır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterecek çaba ve davranışlarının oranına göre çalışanlara ödül vermek amaçlanmaktadır. Başarı ise esastır. Hedeflerin önceden belirlenmediği durumlarda, hem üretim, hem de satış aşamasında çalışan motivasyonu ve performanslarında düşme eğilimi gözlemlendiğinden, en iyi güdüleme aracının bile, önceden belirlenen bir hedefe yöneltmediği zaman faydası olmayacaktır. Belirlenen hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için; yüksek ama gerçekleştirilebilir hedefler konulması, gerektiği durumlarda bu hedeflerde revizyon yapılabilmesi, çalışanların hedefe ulaşmada kullanacakları gerekli araçların temini, aksamalarda çözümler üretebilme imkânının sunulması, başarısızlık halinde ceza önerilmemesi fakat başarı halinde ödüllendirmenin derhal yapılması ve çalışanlara güven telkini gibi konularda hassasiyetle üzerinde durulması şarttır.

2.4.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı

Günümüzde merkezi yönetimden yerel yönetimlere doğru hızlı bir gelişme gözlenmektedir. Bağımsız karar alma yetkisi yerel yönetimlerde daha özgür ve daha

¹⁰⁸ Keser, a.g.e., ss. 55-86.

¹⁰⁹ Eren, a.g.e., ss. 55-59.

geniştir. Kurumlarda en çok rastlanan, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin eden yönetim uygulamaları arasında, yetki devri gelmektedir¹¹⁰.

Yetki devri, üstlere ait görevlerin bir kısmının astlara devredilmesi olarak tanımlanabilir. Kendisine yetki devredilen çalışan, örgüt tarafından kendisine değer verildiğini düşünerek, başarılı olmak için daha fazla güdülenmektedir.

Geleneksel yöntemdeki bir yönetim anlayışında astlara yetki devrinden kaçınılırken, astların sorumluluk alanı geniş tutulmaya çalışılmaktadır. Günümüz modern yönetim anlayışına göre, yetki dağıtılırken, sorumluluğun paylaşıldığı, devredilmediği şeklinde gelişme kaydetmiştir. Yetki ve sorumluluk dengesini temin etmek için çalışana sorumluluk kadar yetki de vermek gerekmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, en iyi eğitim yolunun sorumluluk üstlenmekten geçtiği söylenebilir. Bir yandan çalışanın moral düzeyi, kazandığı olumlu nitelikler sayesinde yükselirken, bir yandan da kendilerine verilen ek sorumluluklar ve karar alma yetkisi, çalışanlarda özgüven ve yetkinlik duygusu oluşturmaktadır. Gereksiz ve yetersiz görevlendirme ise üreticiliği, girişimciliği ve mesleki gelişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

2.4.2.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon

Çalışanların güdülenmesi alanındaki son trendlerden birisi de yetkilendirme ve delegasyondur. Yetkilendirme; kurumlarda, otorite kullanma yetkisinin astlara aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Bu erk devrinden etkin sonuç alınabilmesi için, her kademedeki çalışanların sahip oldukları yetkileri kullanmak ve inisiyatif almak suretiyle sorun çözmeye yetkili kılınmaları gerekmektedir. Yöneticilerin yetki devri yaptığı kişilerin bilgi, beceri ve güdülenme düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yetkinliğe kavuşmaları için ayrı bir eğitim vermelidir¹¹¹.

Delegasyon ise yetkilendirme sürecinin ön hazırlığı olarak düşünülebilir. Üstlerin, mevcut yetki ve sorumluluklarını astlarının kullanması için astlarını yetiştirerek onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmaları demektir. Yetkilendirme sürecinden farkı ise, sadece güç ve sorumluluğun hiyerarşik düzeyde bir alta aktarılmasıdır. Yetkilendirmede, tüm iş görenlerin performansının geliştirilmesine yönelik aktif katkı içeren genel bir yönetim yaklaşımı söz konusudur.

2.4.2.3.4. Kararlara Katılma

İş gören komiteleri, kalite çemberleri, tavsiye grupları veya bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde yaygın olarak kullanılan çalışanların yönetsel karar alma süreçleri önemli bir motive aracıdır¹¹².

¹¹⁰ Keser, a.g.e., ss. 78-83.

¹¹¹ Gülbin Çakır, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Manisa, 2009, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹¹² Kasım Demir, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999, ss. 36-42.

İş görenlerin işle ilgili uzmanlık bilgileri olması ve bizzat işi yapan kişiler olarak, karar alma süreçlerine katılmaları, işte daha büyük başarı elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Öte yandan kararlara katılan çalışanlar, verilen kararı benimseyerek destekleyeceklerinden, iş yapmada daha istekli olacaklardır. Bu duygular, çalışanın, iş hayatındaki davranışını olumlu yönde etkileyeceğinden güdülenmelerinde de etkili olacaktır. Ancak bu araç, çalışanların görüşlerini göstermelik olarak almak gibi bir amaçla kullanılmamalıdır. Çeşitli metotlar kullanılarak çalışan kararlarının değerlendirilmesi yoluna gidilmelidir. Ancak bu şekilde kararlara katılma, güdülenmeyi artırıcı bir faktör olarak etkili olabilmektedir.

2.4.2.3.5. Yükselme Olanakları

İş görenler, çalıştıkları kurumlarda yükselme, ilerleme ve kariyer olanakları isterler. Bu doğal istek ve ihtiyaç karşısında ilerleme ya da yükselme yolları kapanan iş görenlerin kuruma verimlilikleri, çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu nedenle iş görenlere yükselmek istedikleri pozisyonlar için gerekli eğitimin verilmesi ve ilerlemelerinin önünde hiç bir engelin bulunmaması bir çok iş gören açısından ciddi motivasyon aracı olmaktadır.

Kurumsal yapı içerisinde bir üst göreve yükselmek, her çalışan için farklı anlamlara gelebilmektedir. Üst görevlere terfi, kimi çalışan için sosyal statünün yükselmesi, maddi gelirin artması, kimi çalışan için ise prestij kazanma veya psikolojik rahatlık sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır¹¹³.

Yükselmeden beklenen amaç, yeni bilgi ya da yeteneklerin değerlendirilmesi için daha iyi ve daha üst görevlere getirilmeleridir. Böylece hem nitelikli personelin kabiliyetlerini verimliliğe dönüştürme fırsatının ve yolu açılacaktır, hem de başarının doğal gereği olarak çalışan ödüllendirilecektir. Diğer taraftan yükselme ya da ilerleme yolları tıkanan çalışanların, çalışma gayret ve şevkleri olumsuz yönden etkileneceği muhakkaktır.

2.4.2.3.6. Eğitim İmkânları

İş görenlerin çalıştıkları kurum tarafından gerekli görülen mesleki ve insani konularda eğitilip yetiştirilmeleri motivasyon ve iş verimliliği açısından son derece önemli ve genel kabul görmüş yönetim teknikleri arasındadır. Günümüzde kurumlar, çalışanlarının yetenek, beceri ve mesleki bilgilerinin gelişimini sağlayacak, eğitim programları düzenlemeleri ve bunu çeşitli periyotlar halinde yenilemeleri elzem hale gelmiştir¹¹⁴.

¹¹³ İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, ss. 15-29.

¹¹⁴ Pelit Elbeyi, "Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standart Dergisi*, Ankara, 2003, ss. 49-64, s. 56.

Hayatın her aşamasında eğitimin bir gereksin olduğu ve süreklilik arz ettiği herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Eğitimden güdülen kurumsal amaç ise, teknolojik ve mesleki gelişmeleri yakından izleme, yeniklerden uzak kalmama, bilgi kapasitelerini genişletme, teknik ve bilimsel konularda yenilenme ve sonuçta kişisel yeteneklerin artırılması olarak görülmektedir.

2.4.2.3.7. Yönetimde Esneklik

Çalışanların hayatlarının önemli bir bölümü iş yerlerinde geçmektedir. Kurum yönetim anlayışı olarak katı kurullarla yönetilen, çalışanları sıkı bir denetim altına almayı hedefleyen, hoş görü sınırları oldukça dar olan bir yapıyı benimsemiş ise, o kurumda sebepsiz devamsızlık, işten bıkkınlık, doyumsuzluk, stres ve işten ayrılma isteği gibi verimliliği ciddi derecede etkileyen sorunlarla karşılaşmaktadır. Çalışanların motivasyon seviyelerini yükseltmek için, çalışanlara karşı hoş görü ve esnek davranış geliştirilmesi, rasyonel bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir. Hoş görü ve esnek davranış her zaman etkili sonuç vermeyebilir. Özellikle de suiistimale açık olan bu konuda yöneticiler gerekli önlemleri almalıdırlar¹¹⁵.

Etkin bir insan kaynakları yönetimi, sorunları doğru teşhis eden, esnek ve doğru öneriler ortaya koyan, çözüm odaklı yaklaşımla mümkün olabilecektir. Diğer taraftan yöneticiler, insan odaklı olmak kaydıyla gerektiğinde insana, gerektiğinde işe yönelik olarak davranışlar sergileyebilmelidirler. Ödül verilebilir, hatta gerektiği durumlarda ceza da verilebilir. Ancak verilecek cezanın da, ödülün de çalışanın davranışlarına verilmesi, çalışanın küçük düşürülmemesi ve hakaret edilmemesi yönetimde esnekliğin en önemli prensiplerindendir.

2.4.2.3.8. Esnek Çalışma Şartları

Kurum çalışanlarının mevcut çalışma saatleri ve koşulları işten aldığı tatmini doğrudan etkilemektedir. Çalışan için belirlenen görevi yerine getirme zamanı kesin bir saat dilimine göre belirlenmez ise, iş gören işi yapma zaman aralıklarını kendisi belirleyeceğinden, zamanını bu doğrultuda ayarlayabilecektir.

Kurumların, değişen sosyal ve ekonomik şartlara, hızla gelişen uluslararası rekabet koşullarına ve teknolojik yeniliklere ayak uydurabilmeleri için sosyal tarafların çalışma tür ve koşullarını istekleri doğrultusunda belirleyebilme serbestisine sahip olmalarını gerektirmektedir. Diğer taraftan çalışanlar açısından; çalışma şart ve türünü kendi ihtiyacına göre belirleyebilme özgürlüğü gibi konularda önem taşımaktadır. Esnek çalışma, her ne kadar katı kurulları yumuşatan, özgürlük

¹¹⁵ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ankara, 2004, ss. 36-42.

temelli bir kavram olsa da, kuralsızlaştırma ya da yasal düzenlemelerden arınma anlamına gelmemektedir¹¹⁶.

2.4.2.3.9. Evde Çalışma Olanakları

Gelişen teknolojik altyapılar, interaktif iletişim ağları, bilgisayar, faks, modem gibi kolaylıklar, bazı işlerin tamamının veya bir bölümünün ev ortamında daha kolay yürütülebilmesine imkan vermektedir¹¹⁷.

Başta çalışan kadınlar olmak üzere, aile içi sorumluluğu çalışma koşullarıyla çatışan, iş görenler açısından oldukça önemli, verimli ve motivasyonu arttırıcı bir uygulamadır. Öte yandan iş görene evde çalışma izninin verilmesi, kurum açısından maliyet düşürücü bir unsurdur. İşin gereği olarak bazı iş görenlerin çalışma günlerinin bir kısmını evde geçirmeleri, motivasyon ve verimliliklerinde olumlu etki sağlamaktadır. Bu sistem mimarlık, muhasebecilik, yazarlık, banka yöneticiliği, sekreterlik, seyahat acenteliği gibi meslek gruplarının ile bedensel engeli olan, hamilelik döneminde ve doğum sonrasında işe gidemeyen, emekliliği yaklaşmış çalışan gruplarının bilgi birikimi ve yeteneklerinden azami ölçüde verim elde edilebilmesi için uygulandığı bilinmektedir. Özellikle metropollerde çalışma merkezine uzak yerlerde ya da ulaşımında sorun yaşayan insanların istihdam edilebilmesinde de başvurulmuş ve etkili olabilen bir yönetim aracıdır.

2.4.2.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışma ortamına ait sıcaklık, ışık, ses, kullanılan renkler, araç-gereç yeterliliği vb. çevresel ve fiziksel koşullarının ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, iş görenlerin güdülenmesi ve mevcut kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılmasına yönelik önlemler bütünlemesi, fiziksel koşulları iyileştirme çabası olarak kabul edilebilir¹¹⁸.

İşin fiziksel çevresinin odağında insanın faktörünün olmaması, işin doğal risklerini daha da artmasına, böylece çalışanlarda yorgunluk, aşırı yüklenme ve psikosomatik bozukluklar, yıpranma, iş kazaları, işten bıkmalar ve işten ayrılmalara neden olabildiği görülmektedir. Fiziki ve çevre ile ilgili olumsuz koşulların tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da, bu uyarıcıların düzenlenerek ideal normlara kavuşturulması, kurum yönetimi tarafından göz ardı edemeyecekleri bir husustur.

¹¹⁶ Onaran, a.g.e., ss. 56-62.

¹¹⁷ Levent Önen, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 69-74.

¹¹⁸ Kuşluvan, a.g.e., ss. 46-54.

2.4.2.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı

Kurumların hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için birçok değişkenin birlikte ve başarılı bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu değişkenlerden birisi de hiç şüphesiz inanç unsurudur¹¹⁹.

Amaca kilitlenme, motive olma sadece yöneticilere özgü bir inanç bütünlüğü değildir. Yöneticiler tarafından çalışanlarında başarılı olacağına motive edilmesi asıldır. Bazı yöneticiler motive edemedikleri çalışanlar ile çalışmak istemezler. Bu durum, örgüt motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Olumlu yönetim yaklaşımı, tüm çalışanların motive edilerek, onları verimli çalışmaya yöneltme kabiliyetidir. Motivasi yüksek iş görenlerle çalışmanın yararları şunlardır;

1. İş belirlenmiş zaman ve normlara uygun nitelik ve nitelikte yapılabilir,
2. Çalışanlar, değerli oldukları bilinciyle yaptıkları işi keyifle yapabilirler,
3. Çalışanlar, hedeflenen üretim kapasitesine erken ulaşmaları beklendiğinden daha çok/verimli çalışma olanağı yükselecektir,
4. Başarı tüm çalışanlar tarafından izlenmekte olduğundan denetim kolaylaşacaktır.
5. Çalışanların moral motivasyonu yüksek olduğundan, bu durum çalışma ortamını olumlu etkileyecektir.

2.4.2.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi

Kurum yöneticileri, çeşitli dönemlerde çalışanların sorun ve düşüncelerini dinlerler. Sorun ve önerileri dikkate alınarak çözüm üreten yönetici, buna karşılık çalışanlardan bir edimi yerine getirmelerini ister. Bu karşılıklı ve açık bir pazarlıktır. Amaç çalışanın davranışındaki değişikliğin gözetilmesi ve pekiştirme etkisi yaparak gelecek seferlerde çalışanın motive düzeyini yükseltmektir¹²⁰.

2.4.2.3.13. Çekici İş ve Rekabet

Bir iş görenin kendisine çekici gelen işi yapması muhakkak ki verimlilik ve motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Bazı iş görenlerin istediği ve kendisine çekici gelen işte, birbirleriyle yarıştıkları görülmektedir. Bu güdüleme aracı, böylesi iş görenler için uygulanabilecek bir yönetim argümanıdır.

2.4.2.3.14. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek veya İşe Sarma

Bir kurumda çalışan iş görenin yaptığı işi yapılmaya değer bulması, motivasyonu için oldukça önemlidir. Bu nedenle, kurumun iş görenlere kendisini daha iyi ifade edebildiği ve yapılmaya değer bulunduğu işi vermesi bu motivasyon aracının temelini oluşturmaktadır. Kurumun bu güdülemeyi sağlayabilmesi için aşağıda yazılı bazı koşulları göz önünde bulundurması gerekmektedir;

¹¹⁹ Gülten İncir, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Merkezi Yayın, Ankara, 1984, ss. 85-92.

¹²⁰ Nurullah Genç, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Erzurum, 1987, ss. 23-34.

- a) İş gören yaptığı işte bağımsız olmalıdır,
- b) İş görenin işine motive olması için gerekli çalışma koşulları sağlanmalıdır,
- c) İş gören, kendisine verilecek görevleri yerine getirebileceğine inanmalıdır,
- d) İş görene verilen görev mesleki bilgisine, kişiliğine ve ilgi alanına uygun olmalıdır,
- e) İş görenin başarıma duygusunun yüksek olması gerekmektedir.

2.4.2.3.15. İşlerin Yeniden Tasarımı

Günümüzde değişim; hiç bir insan ve kurumun kaçamadığı, uzak duramadığı bir dönüşüm şeklidir. Kurumların ürettikleri mal ve hizmetlerin değişimiyle birlikte, yapılan işin de tasarlanması, iş gören açısından güdüleyici etki yapmaktadır. Çalışma modelleri, iş rotasyonları, iş geliştirme ve zenginleştirme çabaları örnek olarak gösterilebilir¹²¹.

Değişen dünya düzeninde, enformasyon ve bilgi teknolojilerinden, kurumsal altyapılardan, çağdaş yönetim anlayışından azami ölçülerde yararlanarak, müreffeh ülkeler düzeyinde bir kamu insan kaynakları yönetim sistemine ve örgüt yapısına sahip olmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Kamu çalışanları için ücret eşitliği ve tatmini, takdir görme, terfi, ilerleme, kariyer yapabilme olanakları, görüş ve fikirlerinin alınması, yönetsel kararlara katılım gibi faktörler motive edici olduğu birçok bilimsel çalışmalarda elde edilen bulgulardır.

2.5. İŞ GÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME

Eğitim, önceden belirlenen amaçlar ışığında, iş görenlerin mesleki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında belirli iyileştirmeler ve geliştirmeler sağlanması için yapılan planlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş insan kaynaklarının yönetim paradigması ve kurumların diğer kurumlar karşısında sürdürülebilir rekabet stratejilerinin başarısı, iş gücünün etkin biçimde kullanılmasına bağlıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, eğitimin amacı, bilgi ve kabiliyetleri arttırmak, yeni gelişmeleri izlemek, iş görenleri yeni görevlere hazırlamak, iş görenlerin birbirleriyle iletişimini arttırmak ve bireysel performansa katkısını arttırmak için düzenlenen bir gelişim programı olduğu kabul edilmektedir.

Bireyler gibi kurumlar da, yaşamını idame ettirebilmek için sürekli öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Hızla değişen dünyada ayakta kalabilmenin de, amaçlara ulaşabilmenin de temelinde gelişim ve eğitim vardır. Bu değişim karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve kendilerini geliştirmek isteyen kurumların, etkili bir eğitim stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. Tüm insan kaynakları

¹²¹ <http://blog.milliyet.com.tr/motivasyon--motivasyonun-tanimi--onemi--motivasyon-sureci-ve-teorileri/Blog/?BlogNo=277145>, (Erişim Tarihi: 22.12.2014)

fonksiyonlarında olduğu gibi, eğitim stratejilerinin odağında da insan faktörü vardır. İnsanın olduğu her yerde ise eğitim kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Kurumlar globalleşen dünyadaki tüm değişim ve gelişimleri takip ederek, bu değişim ve gelişimleri etkin bir eğitim süreciyle kurumlarına entegre etmek artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Gerek teknoloji ve altyapı alanındaki gelişmeler, gerekse yönetim anlayışındaki tüm değişim ve gelişmeler eğitimin önemini daha da arttırmıştır. Eğitim sadece ulusal ve uluslararası değişimleri kuruma kazandırmaktan öte, yeni teknolojiler üretmek suretiyle insanlığa katkıda bulunmak için de kurumların gereksinim duydukları bir süreçtir. Bu nedenle eğitim, iş görenlere çok yönlü katkı sağlayacak bir içerik sunmaktadır.

Değişim iş görenin çalıştığı kurumla sınırlı kalmayıp, toplumsal ve çevresel faktörler, anlayış ve değer yargıları gibi iş gören performansını etkileyecek birçok değişkeni de barındırmaktadır. Bu nedenle kurumların iş görenlerine sağladıkları hizmet içi eğitim, optimal verimlilik için önemli bir girdidir. Kamusal perspektiften bakıldığında hizmet içi eğitimi; kamuda görev yapan kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını temin etmek, verimliliklerini üst düzeye çıkarmak ve gelecekteki görev yada sorumlulukları için gerekli olan bilgi-beceri kazandırmak amacıyla, iş başında ya da iş dışında, kurum içinde veya kurum dışında başvuru alan eğitim etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin bireysel ve toplumsal bazı faydaları 9 başlık altında sıralanabilir¹²²;

1. İş görenlerin güven duygusunun geliştirmek ve pekiştirmek.
2. Kurumun yapısını, dış çevreden gelen gelişim ve değişimlere karşı daha esnek konuma getirilmesini sağlamak.
3. İş görenlerin bilgi ve becerini artırarak, yükselme ve kariyer yapma imkânı sağlamak.
4. Çalışanların güdülenmesine yardımcı olmak.
5. Kuruma dinamik bir yapı, öz güven ve saygınlık kazandırmak.
6. İş görenlerin fikir ve bilgi alışverişinin önemini kavratıp, benimsetmek suretiyle kurum içinde ve dışında daha etkili bir iş birliği sağlamak.
7. Eğitimin iş görene kazandıracığı faydalar konusunda tüm çalışanları bilgilendirerek, iş görenin motivasyonunu yükseltmek ve kuruma olan bağlılığını artırmak.
8. İş görenlerin, ekonomi, bilim, teknoloji gibi iç ve dış çevreden meydana gelen değişim ve gelişmelere uyum sağlamlarına yardımcı olmak, iş yöntem ve tekniklerini geliştirmek.

¹²² <http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AbIDrive/...1.../140512-iky-tm-notlarson.doc>, (Erişim Tarihi: 16.12.2014).

9. Kurumun tüm kademe yöneticilerine, eğitime tabi tutulan iş görenlerin kabiliyetleri doğrultusunda bilgi vermek¹²³.

Kurumların, işe alımı tamamlanan iş görenlere uyguladığı bir başka eğitim ise, hizmet içi eğitimin bir süreci olan, işe alıştırmaya (oryantasyon) eğitimidir. Bu eğitimin amacı; işe yeni alınan iş görenleri, mümkün olduğunca kısa sürede işinin gereği mesleki ve kurumsal bilgileri kazandırmak suretiyle, üretken hale getirmektir. Kurumların eğitim planlaması yapılırken göz önünde bulundurdıkları bazı kurum içi ve kurum dışı eğitim yöntemlerini şöyle sıralayabiliriz;

1. Kurum İçi Yöntemler;

a) Gözetimci Nezaretinde Eğitim; Gözetimci nezaretinde eğitim, klasik bir eğitim yöntemidir. Maliyetinin düşük olması ve uygulaması kolay bir yöntem olduğu için yaygın olarak kullanılmaktadır. Yöntem, kuruma yeni katılan iş görenlerin, bu konuda yeterli ve tecrübeli kurum çalışanının nezaretinde yetiştirilmesidir.

b) Yönlendirme Yöntemi; Çalışanların başarı düzeylerinin amirleri tarafından periyodik ve sistemli bir şekilde gözlemlenip denetlenerek değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır.

c) Kılavuz Aracılığı ile Eğitim; Kılavuzların, çalışanlara kurumun amaçları, çalışma koşulları ile ilgili pratik bilgilerin verilmesi ve araç gereç kullanımının öğretilmesi yoluyla, iş görenlerin çalıştığı kuruma uyumunun sağlanmasını amaçlamaktadır.

d) Staj Yoluyla Eğitim; Staj, iş görenlere, ileride gelebileceği görevlerin çalışma koşullarını tanıtmaya, öğretmeye, mesleki ve teknik olarak işin gereğini yerine getirip, pratiğinin öğrenilmesi prensibine dayalı bir pekiştirme sürecidir.

e) Rotasyon Yöntemi; Rotasyon yöntemi, kurumların çeşitli bölüm ve kademelerinde belli bir zaman diliminde, bir plan dahilinde çalışmayı ve eğitim almayı öngörmektedir.

f) İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi; Oryantasyon, kuruma yeni katılan veya bölüm değiştiren iş görenlere, işe başlama sürecinde öğrenme ve alıştırmaya eğitimlerdir.

2) Kurum Dışı Eğitim Yöntemleri

a) Anlatım Yöntemi; Anlatım yöntemi ile bir eğitmenin, öğretilmesi önceden planlanmış bir konuda, iş görenlerin bilgilendirilmesi esasına dayanmaktadır. Yöntem, geniş bir iş gören kitlesine aynı koşullarda eğitim imkanı vermesi açısından önemlidir.

b) Örnek Olay Yöntemi; Bu yöntemde amaç, örnek seçilen bir olayın, iş gören kitlesine sunulmasıyla birlikte tartışma açmak, ayrıntılarıyla incelemek ve

¹²³ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979, ss.120-135.

incelettirmek suretiyle sonuçlandırmaktır. Böylece iş görenlerin bilinçlenmesi, çözüme odaklanması ve etkili karar verme yollarının geliştirilmesine olanak tanınmış olmaktadır.

c) İşletme Oyunları Yöntemi; Eğitici öncülüğünde, iş görenleri gruplara bölüp her gruba farklı bir kurum misyonu verildikten sonra, her örnek gruba eğitim ruhuna uygun bazı veriler verilmektedir. İş görenlerden bu veriler ışığında kurumu idare etmeleri istenmektedir. Bu yöntemde, iş görenlerin yönetsel kuramları daha iyi öğrenmeleri ve pekiştirmeyi geliştirmeleri beklenmektedir.

d) Rol Oynama Yöntemi; Bu yöntem; iş görenleri çalışma hayatına adapte eden, bireysel ve grup ilişkilerini geliştiren, kurum içi koordinasyonu sağlayan bir yöntemdir.

e) Duyarlılık Eğitimi; T Grubu eğitim modeli de denen duyarlılık eğitimi; gelişim ve etkileşim sürecinin öğrenilmesi esasına dayanır. Duygu durumları ve duygusal tepkileri daha çok konu alır.

f) Beklenen Sorunlar Yönetimi; Bir kurumda çalışan iş görenlerin, iş hayatında karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve çözüm üretme yeteneklerini geliştirilmesi esasına dayalı bir yöntemdir.

İş görenlerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışları ile mesleki becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları, kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitim süreklilik arz eden bir süreçtir. Kurum çalışanlarının gelişimleri bir yandan bireysel tatmini, kuruma bağlılığını arttırırken, diğer yandan da kurumların değişen ve gelişen teknolojilere uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bireysel öğrenme, kurumsal başarı için yeterli değildir. Günümüzde örgütsel ve kurumsal öğrenme, eğitim ve geliştirme çabalarının diğer yanını oluşturmaktadır. Küreselleşmenin doğal bir sonucu olan değişim, kurumsal öğrenme eğilimini de beraberinde getirmiştir. Eğitim ve gelişimi ön planda tutan kurumlar, iş görenlerini, öğrenme ve gelişimleri için teşvik ederek, sürekli öğrenmeyi sağlayacak ortamlar oluştururlar. Kurumsal başarı ve çevresel değişimlere uyum sağlamanın en önemli yolu, bireysel öğrenme kabiliyetinin kurumsal öğrenme seviyesine dönüştürmektir. Öğrenmede amaç, iş görenlerin, iş yerinde ve iş dışında tecrübe ettiği bilgileri grup düzeyinden kurumsal seviyelere ulaştırmasıdır. Kurumların eğitim ve geliştirme çabalarının önemli bir ayağı, hiç şüphesiz iş görenlerin bireysel öğrenme çabalarıdır. Bireysel öğrenme eğitim-geliştirme çabalarının en önemli unsurudur ve süreklilik arz eder. Bireysel öğrenmenin bazı faydaları aşağıda sıralanmıştır.

1. Mesleki gelişim ve derinliğe bilgi sahibi yapmak,
2. İş becerilerini üst düzeye çıkarmak,

3. Bilgi paylaşımına açık iş görenler oluşturmak,
4. Öğrenmeyi öğretmek,

Kurumlarda öğrenen kurum oluşturma sürecine etkisi ve sürekli eğitimin önemi¹²⁴;

1. Kurumsal bilgi paylaşım kültürü oluşturmak,
2. Bilgi kıskançlığının önüne geçmek,
3. Bilgiye ulaşılabilirliği öğretmek,
4. Değişime ve gelişime açık esnek iş görenler oluşturmak,
5. Yeniliğe açık üretici bireyler oluşturmak,
6. Takım ve grup çalışmasına açık bireyler oluşturmak,
7. Araştırmacı ve geliştirici bireyler oluşturmak.

Kurumlar iş görenlerini gerekli bilgi ve kabiliyetle donatmaları için bu ve benzeri birçok eğitim modelini benimseyip, planlayıp uygulamaya koymalıdır. Hızla değişen dünyada yenilenmenin yegâne yolu budur. Tüm bu değişim ve gelişmeler, kamu kurumları ve bu kurumların değişik kademesinde görev alan kamu görevlilerini de kapsadığı muhakkaktır.

2.6. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu kısımda, performans kavramı, performans yönetimi, performans yönetiminin amaçları, performans değerlendirme tanımı, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirme yöntemleri, konularına yer verilecektir.

2.6.1. Performans Kavramı

Performans, Fransızcadan dilimize geçmiş olup "herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi ya da iş başarımı" olarak ifade edilmektedir. Fakat insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performansı, daha farklı şekillerde ifade edebiliriz. Yönetimsel açıdan performans; "planlı, programlı ve amaçlı bir mücadelenin sonucunda elde edileni, sayısal ya da sayısal olmayan verilerle ifade edilebilme" şeklinde tanımlanabilir¹²⁵.

Günümüzde, özellikle kurumsal ve esnek organizasyonlardaki performans değerlendirme, üst yönetimin performans hedeflerini belirlemesine, iş görenlerin de, bu hedefler doğrultusunda bireysel performanslarını arttırmasına yönelik çabalar içermektedir. Performans değerlendirme terfi, maaş, prim, ücret, transfer, deneme, işe son verme gibi çalışma hayatına dair birçok aşamalarda, yöneticilere karar vermede yol gösterici nitelik taşımaktadır.

¹²⁴ http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

¹²⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 15- 45.

Geleneksel teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekte ve kişisel performansı yükseltme eğilimindedir. Oysa iş görenin kabiliyetleri, motivasyonu, kişisel ya da kurumsal gelişimi ve çeşitli programlarla gelecekteki performanslarının artma eğilimi, çağdaş performans anlayışında ivme kazanmıştır. Ancak, iş görenlere verilen görev ve sorumlulukların, iş görenler tarafından ne ölçüde yerine getirildiğinin ya da, iş görenlerin yeteneklerinin ne olduğunun tespiti, günümüzde kurumların ve organizasyonların karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun kurumların ve organizasyonların performans kavramına hızla önem atfetmesine yol açmıştır. Bu sebeplerle, günümüzde, kurumlar kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerini belirlemek için, iş gören performanslarını çeşitli periyotlarla ölçerek, değişimleri takip etmektedirler. Bu veriler yöneticiye, çalışanların gelecekteki performanslarını ve gelişimlerini tahmin etme olanağı sağlamaktadır. Bu nedenlerle performans, yöneticilerin üzerinde önemle durduğu bir konudur ve çalışanın iş görme davranışının kaçınılmaz bir sonucudur.

Öte yandan, performans, insan kaynakları yönetiminin, özellikle çağdaş paradigmanın çokça önemsedığı, ancak kapsamı ve içeriğini yeterince açıklayamadığı bir kavramdır. Performans kavramının literatüre girmiş değişik tanımlamaları mevcuttur. Ancak hepsinin ortak özellikleri; “çalışanın kurumsal ya da bireysel açıdan verdiği mücadele olduğu” konusunda birleşmişlerdir.

Performans değerlemenin çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkileri vardır. Çalışanların motivasyonu, çalışma hayatının önemli bir konusudur. Motivasyon, diğer anlamıyla güdülenme bir yandan çalışanın, bir yandan da kurumun performansını yükselten önemli bir olgudur. Bir yönetici veya amir, eğer bulunduğu kurumun performansı yükseltmeyi hedeflemişse çalışanları durum, tutum, davranış, düşünce ve isteklerini iyi gözlemelidir. Böylece, çalışma yaşamında, güdülenmenin esas amacı olan, kurumun amaçlarına erişmesi konusunda çalışanın performansını yükseltmesine olanak tanımaktır. Bunun yanında performans yönetim sisteminin özellikle de etkin ve amaca hizmet etmeyen, adalet mekanizmasının işlemediği performans değerlendirme yöntemlerinin, motivasyona olumsuz etkileri de olabilmektedir. Performans değerlemenin motivasyona olumlu ve olumsuz etkileri aşağıdaki gibi olduğu söylenebilir.

2.6.2. Performans Değerleme Yönetiminin Motivasyona Olumlu Etkileri

Performans Değerleme Yönetiminin Motivasyona Olumlu Etkilerini 6 başlık altında sıralamak mümkündür ¹²⁶;

1. Ücret Artışı,
2. Çeşitli Konularda Ödüllendirilme,

¹²⁶ <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.12.2014).

3. Terfi ve Görevde Yükselme Performans Yönetim sisteminin Güdülemeye Olumsuz Etkileri,

4. Cezalandırılma ve Ceza alma,

5. Yönetim Tarafından Uyarılma veya Kınanma,

6. Görevden Alınma, Uzaklaştırılma ya da İşten Kovulma.

Yukarıda sıralandığı üzere performans yönetiminin motivasyon üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kuşkusuz ki işletmelerde olumlu etki oluşturmak amaçlanmaktadır; çünkü arzulanan şey çalışanların motive olup yüksek performans sergilemesidir. Burada göz önüne alınması gereken husus, olumlu pekiştirme ile istenen davranışın tekrarının sağlanmasıdır¹²⁷.

Ücretin çalışanlar için önemli bir araç olması nedeniyle de performans ve ücret arasında ilişki kuran performansa dayalı ücret sistemlerine geçiş başlamıştır. İşletmelerin bir kısmı geleneksel yöntemlerin yanı sıra performansa dayalı ücret yapısını da kullanmaya çalışırken, bir kısmı ise sadece performansa dayalı ücret sistemlerinden kendi örgüt yapılarına, misyon ve vizyonuna uygun olanları kullanmaya başlamışlardır. Performans ölçülmesi amacıyla bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve kurulan sistemi etkin bir şekilde uygulayabilmek kolay değildir. Kurumların yapısına, kültürlerine en uygun performans değerlendirme sistemi seçmek, kurmak ve uygulamak bir uzmanlık işidir. Kurumsal yapıya uymayan, vizyon ve misyona hitap etmeyen rast gele tercih edilmiş bir performans sisteminin amacına ulaşması mümkün bulunmamaktadır. Unutulmamalıdır ki, etkin bir performans değerlendirme, bir yandan kurumun amaçları doğrultusunda, yöneticinin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör oluştururken, bir yandan da iş görenlerin etkin olarak değerlendirilmesi ve üretime etkin bir şekilde dahil edilmesi için bir teknik oluşturacaktır.

Kurumlar yönetilirken ve gelecekle ilgili kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlamalar da yapılmalıdır. Performans değerlendirme de, oluşturulacak bu stratejilerin bir unsurudur. Böylece bireysel ve kurumsal performansın, amaca ulaşmak için yeterli olup olmadığı test edilirken diğer yandan da, kurumsal performans stratejilerin amacına uygun olarak uygulanıp uygulanmadığı konusunda bir yargıya varmayı kolaylaştıracaktır.

¹²⁷ Gülen Engin, Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2012, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

2.6.3. Performans Değerlendirmenin Stratejik Amaçları

Performans değerlendirmenin stratejik amaçlarını 4 başlık altında sıralamak mümkündür¹²⁸;

1. Performans değerlendirmenin etkinliğini, öncelikle tespit edilen kurumsal stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranışlar ve bu davranışların sonuçları belirlemektedir. Değerlendirme sistemleri, kurumsal stratejilere uygun çeşitli kriterlerin çalışanlara aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların kurumların söz konusu yaşam ve başarı evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yardımcı olur. Diğer bir ifadeyle, stratejilerin daha net anlaşılması, benimsenmesi ve kurum kültürü oluşumunda oldukça etkilidir.

2. Performans değerlendirme, stratejilerin gelişmesi ve diğer yönetsel kararların (ücretlendirme, eğitim, terfi, gibi) etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunan insan kaynakları fonksiyonudur.

3. Performans değerlendirmenin başka bir amacı da, insan kaynağına ilişkin stratejik veri oluşturmaktır. Kurumlar, performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak, var olan ve gelecekte ihtiyaç duyacakları insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.

4. Performans değerlendirme, yeni stratejilerin oluşturulmasında ya da hayata geçirilmesinde de hayati öneme sahiptir.

Performans değerlendirme, işverenler ve kurumlar için olduğu kadar iş görenler için de önemlidir. Performans değerlendirme, işini iyi yapan iş görenle, işini iyi yapmayan iş göreni belirlemek amacıyla yapılır. Değerleme sonucu elde edilen bu bilgiler insan kaynakları yöneticilerinin ve diğer kademedeki bulunan yöneticilerinin iş görene yönelik alınacak kararlarında önemli bir dayanak oluşturduğu bilinmektedir. Performans değerlemesinin oldukça geniş bir kullanım alanı olduğu söylenebilir. Kurumun tüm yönetim kademelerinde ve insan kaynakları yöneticilerinin iş görene yönelik tüm karar alma süreçlerinde bilgi kaynağı, performans değerlemesidir.

2.6.4. Performans Değerlemesi Bilgilerinin Başlıca Kullanım Alanları

Performans Değerlemesi Bilgilerinin Başlıca Kullanım Alanlarını 11 başlık altında sıralamak mümkündür¹²⁹;

1. Maaş yönetimi konuları,
2. Stratejik planlama aşamaları,
3. Kariyer geliştirme sistemi aşamaları,

¹²⁸ Ahmet Süngü, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla Üniversitesi, 2004, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹²⁹ Şevik, a.g.e., ss. 18-49.

4. İşten ayırma kararlarının belirlenmesi aşamaları,
5. Yerleştirme kararlarının alınması aşamaları,
6. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamaları,
7. İş tasarımı yapılan yanlışların belirlenmesi aşaması,
8. İş görenin uyarılması konusunda,
9. İş gören envanterinin çıkarılması aşamalarında,
10. Ast-Üst ilişkisinin ve iletişiminin güçlendirilmesinde konuları,
11. İş görenlerin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması aşamalarında kullanılır.

5345 Sayılı Kanun ile 2005 yılında kurulan Gelir İdaresi Başkanlığı ve bünyesinde kurulan İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nın görevlerinden birisi de, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleştirilmesidir. Bu kapsamda, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda performans yönetiminin uygulanacağı ve iş gören performansının, çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde ve kriterlerine göre değerlendirileceği belirtilmiştir. Ancak gelinen süreçte performans değerlendirmesi ile ilgili kriterler henüz belirlenmediği gibi bu değerlendirme ve kriterlerin ne zaman, ne şekilde ve nasıl ölçülüp değerlendirileceği ve uygulamaya konulacağı da bilinmezliğini korumaktadır.

Gelir İdaresi Başkanlığının, kısa, orta ve uzun vadeli stratejik amaçları belirlemede en önemli unsurlardan birisi hiç şüphesiz kurumun halihazırda ve gelecekte ihtiyaç duyduğu insan kaynağını etkin bir şekilde belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın 2014 yılı için hazırlanan performans programında, "kaliteli hizmet sunmak" misyon olarak belirlenmiştir.

Kaliteli hizmet sunmanın değişik ve birbiriyle bağlantılı fonksiyonlarının olduğunu çalışmamızın değişik yerlerinde bahsetmiştik. Bu fonksiyonlardan olan ve iş görenlerin performansının etkin, doğru ve adil bir şekilde değerlendirme sürecini kapsayan performans değerlendirme, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın kaliteli hizmet sunması için uygulamaya koyması gereken bir süreçtir. Bu kapsamda; önceden belirlenmiş, objektif ve adil kriterlere göre ölçme, değerlendirme ve karşılaştırma yapmak suretiyle iş görenlerin görevdeki verimliliklerini, başarılarını, yeteneklerini ve tutum-davranışlarını ölçen, çalıştığı birime katkısını belirleyen, kapsamlı bir performans değerlemesi yapılmamaktadır.

Kurumun çağdaş performans değerlendirme anlayışında, önceden belirlenmiş kriterlere göre, başarıyı gösteremeyen iş görenlere geribildirim yoluyla bilgilendirip gerekli eğitim ve geliştirme programlarıyla performanslarını arttırmasına yönelik çabalar ile başarılı olan iş görenler için, başarılarını devam ettirmesine yönelik çalışmaların bulunmadığı gözlenmektedir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda performans

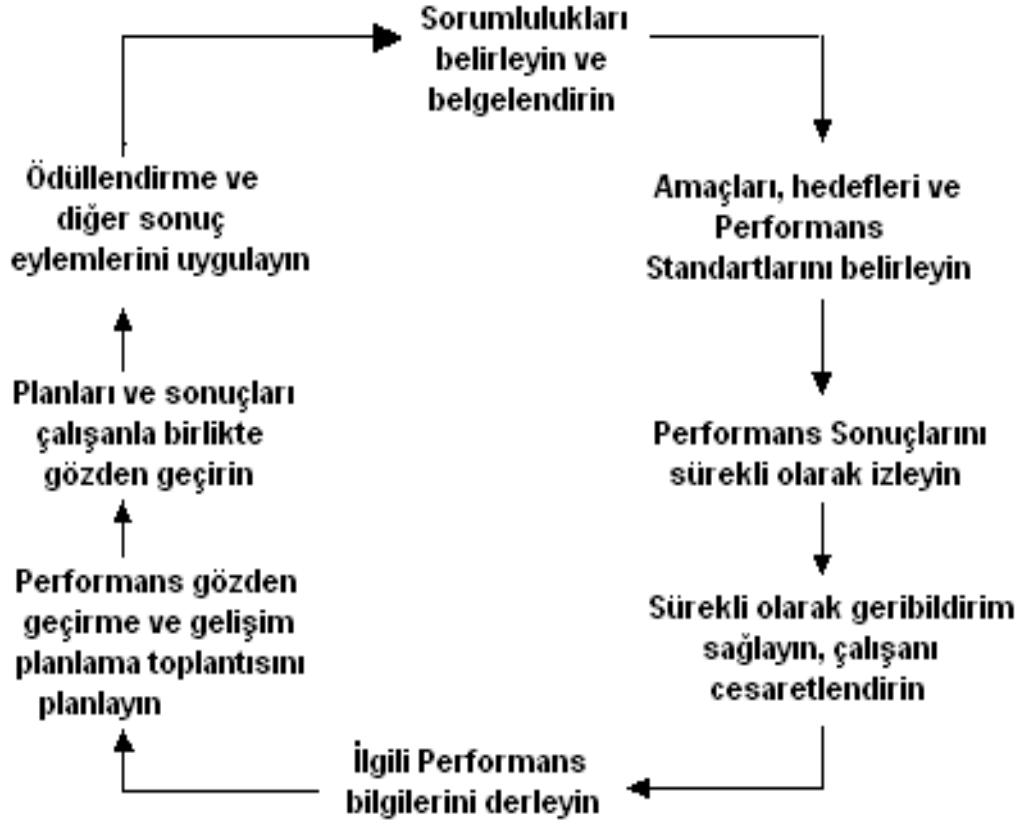
değerlendirmesi yapılmadığından, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının diğer fonksiyonları da olumsuz yönde etkilenmektedir. Performansın ölçülememesi, bazı birimlerde ihtiyaç duyulan iş görenden fazla, bazı birimler de ise ihtiyaç duyulan iş görenden eksik istihdama da yol açmaktadır.

2.6.5. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, kurumların yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlarının sorumluluğunda yürütülen insan kaynakları fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetiminin en karmaşık ve tartışmalı konularından birisi hiç şüphesiz performans değerlendirmedir. Her ne kadar tartışılrsa da, kurumlar ve çalışanlar açısından önemi oldukça fazladır. Çalışanlar, özellikle de özverili, dürüst ve başarılı çalışanlar, verdikleri performansın karşılığını parayla ölçüsün veya ölçülmesin almak isterler. Bütün özverisini ve performansını işine veren bir iş gören, kendisi kadar performans göstermeyen başka bir iş görenle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak, çalışma isteği ve verimliliği azalacaktır¹³⁰.

Kurumlarda yönetici pozisyonunda olanlar, kurumsal amaçlara ulaşma çabası dahilinde, çalışanların katkıları hakkında bilgilenmek isterler. Yöneticilerin doğru kararlar verebilmesi için, çalışanlar hakkında değerlendirme yapma isteği kaçınılmazdır. Bu değerlendirme hem stratejik açıdan, hem de insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir. Kurumda, insan kaynağının geliştirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi düzenleyici, yönlendirici ve ıslah edici önlemler, ancak performansın gereği gibi ölçülebilmesiyle mümkün olabilecektir. Yöneticiler, mensubu olduğu kurumun verimliliğinin arttırılması için; gerekli niteliklere sahip iş gören seçmek, seçilen bu iş görenlere gelişim imkanları sunmak, başarılı olanlara, yetki ve sorumlulukları daha fazla olan kritik ve stratejik görevler vermek isterler. Bu konuda doğru seçim yapabilmek için ise, tüm çalışanların yeterliliğini, yeteneklerini ve performanslarını doğru analiz etmeleri gerekmektedir. Bu durum, performans yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

¹³⁰ www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi; 03.09.2014)



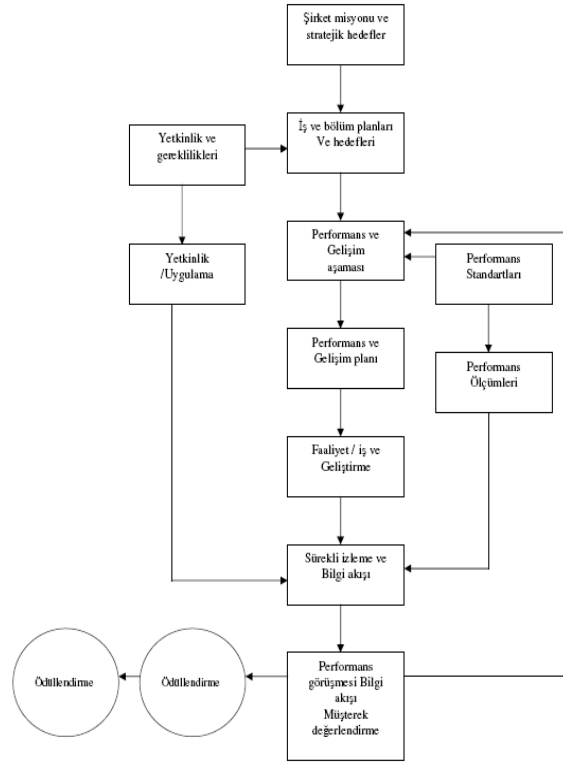
Şekil-1 Performans Yönetimi Döngüsü¹³¹

Performans yönetim sistemi sürecinin aşamalarını dört ana başlıkta toplamak mümkündür¹³²;

1. Hedef Belirleme; Kurumsal hedefleri gerçekleştirmek üzere kişisel iş sonuçlarının, çalışanların yeterlilikleriyle ilgili hedeflerin saptanması.
2. Yönlendirme / Geri bildirim; Kişisel hedefler doğrultusunda ilerlemelerin kaydedilmesi ve gerekli görülen gelişimin tespit edilmesi.
3. Değerlendirme; Kişisel yeteneklerin ve bunlara ait iş sonuçlarının değerlendirilmesi.
4. Gelişim Planlama; Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ve geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilerek gelişim planları oluşturulması.

¹³¹ İsmet Bartuçgil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 133-145.

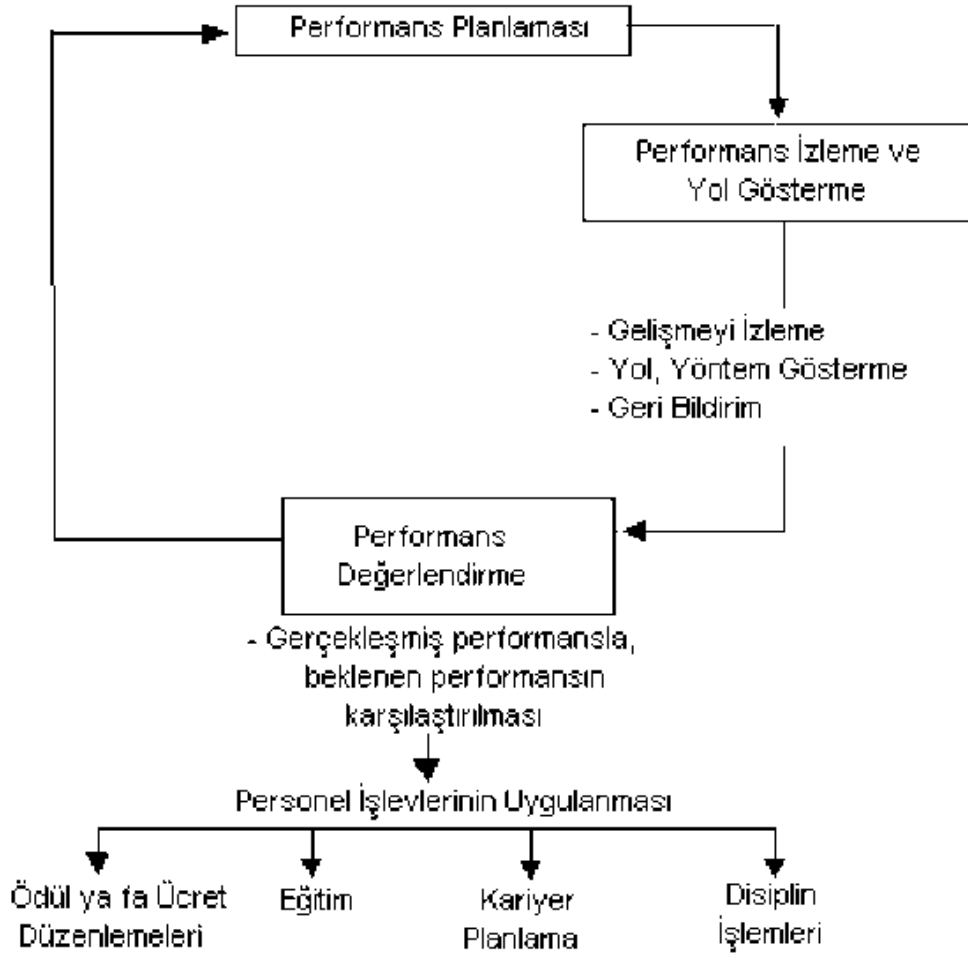
¹³² <http://www.atineva.com/kategoriler.asp?catid=76>, (Erişim Tarihi: 08.12 2014).



Şekil-2 Performans Yönetimi Zinciri¹³³

Performans yönetiminde dikkat edilmesi gereken bir başka konu ise bu süreç dahilinde çalışanların birbirlerini rakip hatta düşman olarak görmelerinin önüne geçmektir.

¹³³ Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss. 51-62.



Şekil-3 Performans Yönetim Süreci¹³⁴

Performans sürecinin, beraberinde rekabeti de getirmesi kaçınılmaz olduğundan, yöneticiler, performans yönetimi dahilinde kurumun tüm çalışanlarını bir hiyerarşi içinde değil, takım çalışması ve ekip ruhu ile, kurumun amaç ve hedeflerini öne çıkararak süreci tamamlamalıdır. Kurum içi rekabet, ancak kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirilirse performansa olumlu etkiler sağlar, aksi halde rekabetin doğasında bulunan, kırıcı, yıkıcı, yok edici etkisi kuruma ciddi zararlar vermesi kaçınılmazdır.

2.6.6. Performans Yönetiminin Amaçları

Genel olarak performans yönetiminin amacının, bilgi ve becerilerini kullanmak suretiyle, kurumu daha etkin kılmak için, çalışanların bireysel ve grup halinde sorumluluk üstlendikleri bir kültürü oluşturmak şeklinde tanımlandığı görülmektedir¹³⁵.

¹³⁴ Canman, a.g.e., ss. 22-35.

¹³⁵ Zaleznik, a.g.e., ss. 40-52.

Performans yönetiminin, kurumların daha etkin yönetilmesini sağlayan bir dizi amaçları vardır. Bu amaçlar; geliştirmeye yönelik amaçlar, yönetsel amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir. Kurumların ve performans yönetiminin amaçlarından bazıları; kurumsal etkinliği iyileştirmek, çalışanları güdülemek ve eğitim-geliştirmeyi yukarılara çekmek gibi unsurlardan oluşmalıdır. Performans yönetiminin diğer amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹³⁶;

1. Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, transfer, yükseltme, açığa alma, işten çıkarma gibi yönetsel kararların isabetli bir şekilde verilmesi amaçlanmaktadır.

2. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasının bir gereği olan, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanma aşamasında, rehberlik ve danışmanlık desteğinin verilmesi amaçlanmaktadır.

3. Araştırmaya yönelik amaçlar; güdüleme ve iş tatmin düzeyinin belirlenmesi, performans düzeyini olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması, gelecekteki hedeflerin tespiti edilmesi ve iş gören performansları ile kurumsal amaçlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Performans yönetiminin amaçları, ayrıntılı olarak şu şekilde ifade edilebilir¹³⁷;
Kurumda yer alan kadrolar için, objektif ve etik değerlendirme kriterlerinin, karşılıklılık esas alınarak önceden belirlenen bir sürece geçirilmesi,

1. Kurum hedefleri ile bireysel hedeflerin uyumunun sağlanması,
2. Performans ve ödüllendirme arasındaki bağlantının ortaya konması,
3. İş göreni; performansı, başarılı yönleri ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında bilgilendirme,

4. Çalışanların motivasyonu için geri bildirim yolu kullanılması,
5. İş görenlerin eşit, adil, zamanında ve önceden belirlenen değerlendirme kriterlerine göre performanslarının ölçülmesi,

6. Kurumun güçsüz ve güçlü yönlerinin tanımlanması,
7. Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerlendiren) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,

8. Belirlenen performans değerlendirme kriterlerine göre çalışanların performansları, adaletle ve zamanında değerlendirilmesi,

9. Kurum performansın geliştirilmesine yönelik, yönetici ve iş görenlerin ortak çaba harcaması,

10. Kariyer planlaması ve eğitim-geliştirme konularında kurum yönetime

¹³⁶ www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi; 04.12.2014).

¹³⁷ Murat Erdoğan, Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

gerekli bilgi akışının sağlanması,

11. Kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin tespit edilmesi,

12. Kurumsal hedeflerin, tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,

13. İş görenlerin başarılarının tanımlanması, kabul edilmesi ve ödüllendirilmesi,

14. Kurum yöneticileri ile çalışanları arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının oluşturulması,

15. Kurumun ve kurum çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,

16. Kariyer planlama ve eğitim-geliştirme programları için yönetime gerekli bilgi akışının sağlanması,

17. Performans gelişimi için; organizasyon, yönetici, üst-astların işbirliğinin sağlanması,

18. Kurum çalışanlarının desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması için geri bildirim etkin bir şekilde kullanılması,

19. Kurum çalışanlarından istenen ve beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen performans sonuçlarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi.

Yukarıda belirtilen seçeneklerden de anlaşılacağı gibi, performans yönetiminin asıl amacını; kişisel performansın, etkin ve adil kriterler aracılığı ile belirlemek ve ölçmektir. Bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek, kurumsal etkinliğin artırılması da, performans yönetiminin asıl amaçlarından biridir.

2.6.7. Performans Değerlendirme Tanımı

Performans değerlendirme; çalışanın herhangi bir periyottaki etkinlik seviyesini ölçmek ve çalışanın işin gereği olan şartlara kıyasla, başarısı veya başarısızlığı hakkında yargı oluşturan değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim anlamında performans; işin yerine getirilmesindeki başarı derecesi ya da bir iş görenin belirli bir sürede kendisine verilen iş veya görevi yerine getirmek veya tamamlamak suretiyle sonuçlandırmak olarak da tanımlandığı görülmektedir¹³⁸.

Çalışanın kendisine verilen görevi optimum verimle ifa etmesi yüksek performansı, yüksek performans başarıyı, başarı da, çeşitli tatmin vasıtalarını beraberinde getirmektedir. Aksi bir durumda, çalışanın, görev ve sorumluluğunun gereğini yerine getirememiş olması düşük performansı, düşük performans başarısızlığı, başarısızlık ise çalışanın görevine son verilmesine kadar giden ve istenmeyen bir dizi uygulamayı beraberinde getirmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, performans-başar- motivasyon arasında doğru orantı bulunmaktadır. Öyleyse performansın kurum açısından da, çalışan açısından da önemi oldukça fazla ve

¹³⁸ Bayraktaroğlu, a.g.e., ss. 5-19.

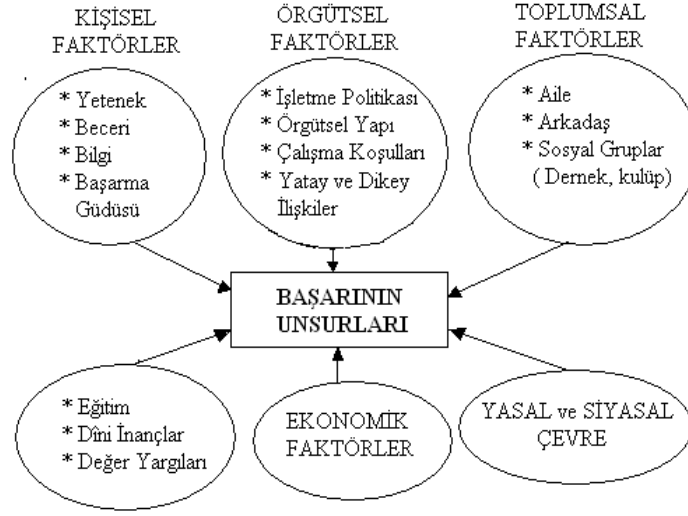
açıktır. Burada karşımıza çıkan en önemli husus; çalışanın performansını yani, başarısını ölçmektir. Performans ve başarı her zaman ve her durumda kolayca ölçülebilen ve objektif kriterleri olan bir fonksiyon değildir. Bu nedenle, bir kurumda çalışanın başarısının ölçülebilmesi için, öncelikle, tanımlanmış bir iş ve performans kriterinin olması gerekmektedir. Bu kriterlerin, çalışanın yetenek ya da özelliklerine uygun olması ve işteki başarı derecesine ilişkin bir standardının bulunması, etkin değerlendirmenin olmazsa olmazıdır. Başarı ya da başarısızlık objektif, adaletli ve etik değerlerle ölçülen bu standartlarla belirlenmelidir. Genel anlamıyla performans; kurumda bir çalışanın ne yaptığı veya ne yapmadığıyla ilgili bir süreçtir. Performans değerlendirme; bir çalışanın, kurumun ürettiği mal ve hizmet çıktısının miktarına, zamanına, kalitesine katkısını belirlemede kullanılan en etkili yöntemdir.

2.6.8. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amacı; çalışanın kurum içi ve kurum dışı bilgi, iletişim paylaşımı ile diğer kanallar kullanılarak üretkenliğini arttırmak, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek, bu yönler üzerine odaklanmaktır¹³⁹.

Performans değerlendirmenin iki temel amacının olduğu kabul edilmektedir. Birincisi; yöneticilere, çalışanların kadroları, terfileri, ücretlendirmeleri ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil edecek bilgileri sağlamasıdır. Etkin bir performans değerlendirmesine dayalı idari kararların, kurum kaynaklarının etkin kullanımını ve dolayısıyla, geleceğe ilişkin kurum hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracağı açıktır. Performans değerlendirmenin ikinci amacı ise; çalışanlar için önceden belirlenmiş performans hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarının tespit edilmesidir. Performans değerlendirme sonucunda; belirlenen performans hedeflerine ulaşılmışsa, bunun sürdürülebilirliği konusunda yapılması gerekenler, belirlenen hedeflere ulaşamamışsa nedenleri, saptanarak gerekli eğitim ve geliştirme programı uygulama konusunda yönetime geri besleme imkanı verilmelidir. Performans değerlendirme, iş görenlerin iyiden kötüye doğru sıralanması değildir. Kurumlar için performans değerlendirme sonucunda, kurumsal amaçların, astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması önemlidir. Bu amaçların anlaşılmasında sorun yaşayan veya benimsemeyen çalışanları, çeşitli eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak motive edilmeleri, içsel ve dışsal faktörlerin minimize edilmesi, başarı için önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Böylece dinamik çalışma ortamının temini de mümkün olabilecektir.

¹³⁹ Zaleznik a.g.e., ss. 1-66.



Şekil-4 Başarı Faktörleri¹⁴⁰

Barutçugil'e göre performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır¹⁴¹;

1. İş görenler ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek,
2. İyileştirme için fırsatlar ve fikirler oluşturmak,
3. İş görenin iş verimi ve motivasyonunu artırmak,
4. Endişeleri azaltmak, beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak,
5. Performansı pekiştirmek ve geliştirmek,
6. Başarının ödüllendirilmesini sağlamak amacıyla, ücretlendirme ve ödül standartları saptamak,
7. Başarısızlığın ve kötü performansın nedenlerini ile çözüm yollarını ortaya koymak, yetersiz çalışanın durumunu tekrar değerlendirmek,
8. İş görenlerin işe odaklanmasını sağlamak,
9. Yetersiz iş görenlerin eğitim gereksinimlerini ve bu gereksinmelerin nasıl karşılanacağını tespit etmek,
10. Yönetimi geliştirmek,
11. İş görenler arasındaki ilişkileri düzenlemek suretiyle grup çalışmasını artırmak,
12. İş görenleri belli bir anlayış düzeyine çıkarmak ve yönetici-iş gören arasındaki iletişimi geliştirmek,
13. Kurum amaçları ile çalışanın ilgisi arasında ahengi sağlamak ve iş görenin ilgi duyduğu konuları belirlemek.

¹⁴⁰ Nazmiye Demir, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM Yayınları, Ankara, 1998, ss. 36-47.

¹⁴¹ Akçakanat, a.g.e., ss. 65-78.

2.6.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu kısımda, grafik dereceleme yöntemi, kıyaslamalı değerlendirme yöntemi, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, amaçlara göre yönetim, takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yaklaşımı konularına yer verilecektir.

2.6.9.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yönteminin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bu üç aşamayı şöyle sıralayabiliriz; Kurum çalışanlarının yaptıkları iş ile ilgili davranışlarının tespit edildiği aşama, kurum çalışanlarının kişiliklerinin ölçüldüğü aşama ve kurum çalışanlarının yaptıkları işlerden elde edilen sonuçların bulunduğu aşamadır.¹⁴²

Grafik dereceleme, belli sayıda ölçüte bağlı olarak oluşturulan ölçekler ile performans değerlendirme yöntemleri arasında yaygın olarak kullanılan, sistematik ve geleneksel bir yöntemdir. Performansa ilişkin farklı ölçüt ve boyutları kapsaması, sistemi geliştirme kolaylığı, değerlendirilen iş görenin ve bölümlerin niceliksel olarak karşılaştırılmasına olanak tanınması nedeni ile geniş kullanım ağına sahiptir. Grafik dereceleme ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında üzerinde durulması gereken bazı ölçütler vardır. Bunlar; kriterlerin seçimi ve kriterlerin derecelendirilmesi olarak değerlendirilebilir. Ölçütlerin seçilmesi aşamasında, değerlendirmenin kimleri kapsayacağı önemlidir. Örneğin kurumların yönetim düzeyindeki çalışanları için; planlama, liderlik, yöneticilik, karar verme gibi kriterler dikkate alınmalıdır. Derecelendirme aşamasında ise, değerlendiricinin iki uç arasındaki bütün derecelerin değerlendirilmesini sağlayan sürekli veya mükemmel (ilk %5) ile en düşük (son %5) arasında çok sayıda kümeden oluşan kesikli dereceleme ölçeği kullanılır. Aşağıdaki tabloda bir grafik dereceleme ölçeği örneği gösterilmektedir¹⁴³;

5	4	3	2	1
<i>Mükemmel</i>	<i>Nitelikli</i>	<i>Beklenen</i>	<i>Beklenenin</i>	<i>En düşük</i>
	<i>Düzeyde</i>	<i>Altında</i>		
_____ilk%5_____	%10_____	%70_____	%10_____	_____son %5_____

¹⁴² Barutçugil, a.g.e, ss. 36-44.

¹⁴³ Genç, a.g.e., ss. 98-114.

Tablo-3 Grafik Dereceleme Örneği¹⁴⁴

İş görenin Adı Soyadı;	Ünvanı;									
Bölümü;	Departmanı;									
Değerlendirme Tarihi;	Değerlendirmeyi Yapan;									
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'den 1'e kadar olan derecelerden birine "x" işareti koyarak belirtiniz.5 Pekiyi; 4 İyi ; 3 Orta ; 2 Ortaya Yakın ; 1 Zayıf.										
PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerlendiricilerin					Denetleyicinin				
İş Bilgisi; Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
İşin Niceliği; Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar.										
İşin Niteliği; İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği.										
Yeni Görevi Öğrenme Yeteneği; Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları										
İnisiyatif; Katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği.										
İşbirliği; İş ilişkilerini yürütme tarzı, Takım çalışmasına eğilim.										
Yargı ve Sağduyu; İş gören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama - Örgütleme; İş gören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim; İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

2.6.9.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi

Bu kısımda, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, amaçlara göre yönetim, takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yaklaşımı konularına yer verilecektir.

2.6.9.2.1. Sıralama Yöntemi

Kurum çalışanlarının performanslarının ölçülmesinde en çok kullanılan ve basit bir yöntemdir. Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması esasına dayanır. Performans değerlendirmesi yapılacak kişilerin sayısına göre bir tablo hazırlanır. Tabloda, değerlendirmede esas alınacak, isim, künye, birim gibi nitelikler belirlenir. Belirlenen niteliklere göre en başarılı çalışanın adı, en başa yani 1 nolu bölüme yazılır. Değerlendirmeye tabi tutulandan en başarısız çalışanın ismi de son

¹⁴⁴ Bingöl, a.g.e., ss. 39-55.

bölüme yazılır. En çok başarılı çalışandan aşağıya doğru başarı derecelerine göre sıralamaya devam edilir. Böylece tablo hazırlanmış olur¹⁴⁵.

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Şekil-5 Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği¹⁴⁶

2.6.9.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde her çalışan diğer çalışanların hepsiyle tek tek karşılaştırılır. Karşılaştırmaya tabi tutulacak çalışan çok olması karşılaştırma sayısını artıracığından, bu yöntemin kalabalık olmayan çalışan gruplarda uygulanması etkin sonuçlar verebilmektedir. Bu değerlendirme yönteminin amacı, karşılaştırmaya tabi tutulan her iki çalışandan iyi olanı seçmektir¹⁴⁷.

Her çalışanın sıralamadaki yeri tespit edilirken, kaç karşılaştırmada üstün geldiği hesaplanır. Değerleme yapılırken, işi yapılabilme yeteneği ölçek olarak alınır. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki gibi formüle edilmiştir;

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = n(n-1)/2.$$

n= Karşılaştırılacak çalışan sayısı.

Karşılaştırma yapılacak iş görenlerin adları tabloya yukarıdan aşağıya, soldan sağa doru ayrı ayrı yazılır. Her çalışan değerlendirilmeye tabi diğer çalışanlarla ayrı ayrı karşılaştırılır. Her bir karşılaştırmada değerlemeyi yapan, daha iyi olduğunu düşündüğü çalışanı işaretler. Her çalışanın tercih edilme sayısı toplanarak, elde edilen sayı, o çalışanın indeks sayısı yani puanını belirlemiş olur. Bu puanların, ortalamaları ve standart sapmaları alınarak standart puanlara dönüştürülür.

¹⁴⁵ Ahmet Dilsiz, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁴⁶ Bingöl, a.g.e., ss.67-85.

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 26-35.

Tablo-4 İkili Karşılaştırma Tablosu¹⁴⁸

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

2.6.9.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

II. Dünya Savaşı öncesinde, ordudaki askeri personelin performansını değerlendirmek amacıyla, bir grup endüstri psikoloğu tarafından geliştirilmiştir. Yöntemin, çalışanları birbirleriyle karşılaştırma özelliği vardır. Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricinin, çalışanın kişilik ve kabiliyetlerini, en iyi biçimde tanımlanma amacına dayanır¹⁴⁹.

Çalışanın en belirgin özelliğini ortaya çıkarmayı hedefleyen bir değerlendirme yöntemidir. Kurum yöneticilerin, iş görenleri değerlendirirken göz önünde bulundurdıkları öznel hükümlerle değerlendirmesinin ardından çıkabilecek tutarsızlıkları engellemek için geliştirildiği düşünülmektedir. Çalışan performansını ortaya koyabilmek amacı ile kullanılan tabloda, aşağıdaki olumlu ya da olumsuz ifadeler yer alabilir¹⁵⁰.

1. İşte çok hata yaparİşi yoğun bir dikkatle takip edemez.
2. Çabuk öğrenirSıkı çalışır.
3. Sık sık işe gelmezSürekli işe geç kalır.
4. Çok iyi iş çıkarırÇalışması diğerlerine iyi bir örnek teşkil eder.

Değerlendirme sürecinde, seçilen ifadenin gerçekte ne anlama geldiği, değeri, ağırlığı, niçin böyle bir değerlendirmeye ihtiyaç duyulduğu gibi konular, değerlendiricinin kasıtlı olarak yanlış davranmasını engellemek amacı ile gizli

¹⁴⁸ Öztürk, a.g.e., ss. 56-85.

¹⁴⁹ Bingöl, a.g.e., ss.22-35.

¹⁵⁰ Şengül Anagün, *Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri*, Eskişehir, 2002, ss. 45-58.

tutulmalıdır¹⁵¹. Böylece, değerleyicinin toplam puanın kendi isteği doğrultusunda oluşturmasının da önüne geçilmiş olur.

2.6.9.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, iş görenin çalışmalarını ve tutumlarını tespit etmek maksadıyla, bir dizi soruyla hazırlanmış liste, ölçek olarak kullanılmaktadır. Kontrol listesi yönteminde, değerleyiciler, iş görenlerin iş başarılarını değerlendirmekten ziyade, çalışmaları hakkında çeşitli yorumda bulunurlar¹⁵².

İş görenlerin tutum ve davranışlarını tespit etmek için kontrol listesi oluştururlar. Sorular çoğunlukla “EVET-HAYIR” şeklinde cevaplanan soru türleridir. İş gören hakkında sorulan sorulara EVET veya HAYIR ifadeleri kullanılabileceği gibi “√” veya “+” işaretleri de kullanılabilir. İfadeler işaretlendikten sonra, karşılık değerleri toplanıp ortalamaları alınmaktadır. Uygulamada genel olarak ağırlıklı kontrol listeleri kullanılmaktadır. Değerlendirici, iş görenin durumuna uyan tanımları işaretleyip, işaretlenen ağırlığın karşılığı toplanarak, başarı derecesi tespit edilir. Tanımlara puan değeri de verilebilir. Eğer puan verilmişse, ağırlıklar, puanlarla çarpılarak, puan karşılıkları tespit edilebilir. Kontrol listesi yöntemi; ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi olarak ikiye ayrılır¹⁵³.

1. Ağırlıklı Kontrol Listesi; İş görenlerin iş başarılarını değerlendirmekten ziyade çalışmaları hakkında çeşitli yorumda bulunurlar. Listedeki sorulara yüklenen öneme göre ağırlıkların belirlendiği bir yöntemdir. İş gören kendisine yöneltilen soruları yanıtlamakla yükümlüdür ve soruların ağırlıklarını bilmemektedir. Tespit işleminin bitmesine müteakip insan kaynakları bölümü tarafından işaretlenenlerin puan değerleri ile ağırlıkları çarpılmak suretiyle performans derecesi bulunur.

2. Zorunlu Seçim Yöntemi; Zorunlu seçim yönteminde, her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dörtlüklerden ibaret değerlendirme formu tanzim edilir. Her dörtlüğü oluşturan cümlelerin ikisi olumlu, ikisi de olumsuzdur. Değerlendiriciden subjektif karar vermemesi için, her cümleye verilen ağırlık gizlenmiştir.

¹⁵¹ Nurdan Gencel, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2008, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹⁵² Dilsiz, a.g.e., ss. 54-87.

¹⁵³ Bingöl, a.g.e., ss.12-14.

Tablo-5 Kontrol Listesi Örneği¹⁵⁴

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:
Bölümü:	Departmanı:
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirme Yapan:

ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Göntülü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapma takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Tablo-6 Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği¹⁵⁵

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığımda inandığımız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- ◆ Çok sabırlıdır.
- ◆ Mantıklı olarak sonuca gider.
- ◆ Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır.
- ◆ İşleri çok akıllıca dağıtır.
- ◆ İstisnai olarak adildir.
- ◆ Arkadaşlarını teşvik eder.

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığımız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığımız ifadenin önüne diğer bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- ◆ İyi bir genel kişiliğe sahip
- ◆ Kuvvet ve güdüden yoksun
- ◆ Küstah olma eğilimi gösterir
- ◆ Basiret gösterir
- ◆ Sadakatsizlik göstermez
- ◆ Kendisine ihtiyaç vardır
- ◆ Birçok hata yapar
- ◆ Çok parlak bir geleceği var

¹⁵⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.39-55.

¹⁵⁵ Cemil Döverkaya, Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi, Başkent Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2002, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

2.6.9.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, II. Dünya Savaşı yıllarında, A.B.D. Hava Kuvvetleri'nde görev yapan askerlerin, başarıları ve başarısızlıklarından esinlenerek hazırlanmıştır. Çeşitli gözlemlere dayanarak geliştirilmiştir. Bu yöntem, değerlendirmeyi yapan yöneticinin olumlu ve olumsuz yönlerinin tespit edilmesine olanak sağlamaktadır¹⁵⁶.

Bir başka ifadeyle, iş görenlerin, işin yapılması sırasında, kurumun istediği ya da istemediği davranışların gözlemlenip kaydedilmesidir. Kayda geçen kritik özellikteki davranışlar çeşitli şekillerde gruplandırılır. Gruplandırılan ifadeler değerlendirmeyi yapacak olan değerlendirmeciye verilerek, grupta yer alan ifadelerden çalışana uygun olanını seçmesi ve değerlendirmesini istenir. Böylece iş gören, yapılan değerlendirmeye yol açan ve istenmeyen olaylar ile bu olaylar karşısındaki tutum veya davranışlarını geribildirim yöntemiyle açıkça görebilecektir. Aynı hataların tekrarlanmaması için, gerekli önlemlerin alınması ve bunu iş görene kabul ettirilmesi de kolaylaşacaktır. Bu yöntem hazırlık aşamasında büyük zaman almaktadır. Fakat davranışa yönelik performans değerlendirme yöntemlerinden en sistematik olanıdır. Aşağıda kritik olay yöntemine ilişkin örnek bir değerlendirme tablosu gösterilmektedir;

Tablo-7 Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği¹⁵⁷

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a) Sorunları göremedi b) Sorunların nedenlerini önemsemedi c) Sorunların kaynağına inmedi			a) Sorunların doğacağını önceden sezebildi b) Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c) Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama; Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmede.			Açıklama; Arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

2.6.9.2.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem yöntemi

Bu yöntemde, bir insan kaynakları birimi yetkilisinin, iş görenlerin bireysel çalışmalarını gözlemek ve hakkında bilgi elde etmek için, görev yaptığı birime gitmesiyle başlar. İş gören hakkında gerekli ve yeterli bilgi edinen yetkili, iş gören hakkında bir form doldurur. Bazı durumlarda, insan kaynakları departmanından bir

¹⁵⁶ <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi: 15.04.2013).

¹⁵⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.17-29

uzmanın ya da yetkilinin, yöneticilerle görüşerek, iş görenlerin her biri hakkında bilgi toplamala görevlendirilmesine de rastlanmak mümkündür.

Bu yöntemde önceden hazırlanmış ya da tasarlanmış bir değerlendirme tablosu yoktur. Uygulama, insan kaynakları departmanı uzmanının, değerlendirme yapılacak iş görenin çalıştığı birime gitmesiyle başlar. İş gören amirine, her bir astın başarı durumu hakkında ayrıntılı sorular yöneltir. Aldığı cevaplara göre iş göreni değerlendirmek ve raporlarını hazırlamak için tekrar, kendi departmanına döner. Rapor hazırlandıktan sonra, gerekli görülmesi halinde tekrar gözden geçirilmek ve düzeltilmek üzere amire yeniden gönderilir. Gerekli düzeltme ve onayının ardından rapor kesinlik kazanır. İnsan kaynakları departmanının konuya müdahil ve üst denetim birimi olması, yöneticilerin değerlendirmeyi daha çok ciddiye almalarına, kişisel önyargıların, sübjektif ve adil olmayan değerlendirmelerin önüne geçilmesi için bir mekanizma oluşturur¹⁵⁸.

2.6.9.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Bu yöntem, sonuçları itibariyle iş görenin bireysel gelişimlerine imkan sağlayan yapıya sahiptir. Değerlendirilen iş görene geri bildirim sağlaması yöntemin önemli yanlarından birisidir. Davranışsal değerlendirme yönteminin geliştirilmesi için öncelikle, kritik olay yöntemi tatbik edilmelidir. Kritik olay yöntemi ile iş görenler, iş başarısı ve toplanan verilere göre iş başarısı şeklinde gruplandırılır. Her gruptaki iş gören değerlendirmede bir ölçüt olarak kabul edilir ve kullanılır. Üçüncü aşamada; kritik olaylar, tespit edilen gruplar içinde toplanır. Son aşamada; kritik olaylarda tanımlanan tutum ve davranışları 7 ya da 10 Aralıkla derecelendirilerek, davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilmiş olur¹⁵⁹.

Davranışsal temele dayanan dereceleme ölçeklerine benzeyen ancak, yönetsel sakıncalardan arındırılmış bir davranış gözlem ölçekleri yöntemi geliştirilmiştir. Davranış gözlem ölçeği yöntemi, başarı derecelendirmesi, ölçek değerlendirme ve puanlama işlemleri bakımından, davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden ayrılmaktadır. Bu yöntemde, istatistiki analiz yöntemlerinden yararlanarak başarı boyutları geliştirilmiştir. Davranışsal gözlem ölçeklerinin geliştirilmesinde, davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri yönteminin sakıncalı yanlarını ortadan kaldırarak, güçlü yanlarından yararlanmak amaçlanmıştır. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri yönteminde, iş görenlerin performansında beklenen kritik olaylara karşı alternatif davranışlar belirlemeleri, uzman değerleyici tarafından tespit edilmekte ve bu davranışlar değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır.

¹⁵⁸ <http://slymnkurt.blogspot.com.tr/2012/01/sivil-toplum-kuruluslarinda-performans.html>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014)

¹⁵⁹ Anagün, a.g.e., ss. 78-89

Davranışsal gözlem ölçeklerinde ise, iş görenlerin iş davranışları, çeşitli kritik olaylardan yararlanılarak ölçülmekte, değerlendiricinin bu davranışları gözleme derecesine ise puanlama yapılmaktadır. Davranışsal gözlem ölçeklerin yönteminde, iş gören çeşitli kritik olaylara göre değerlendirilerek, sonuçların iş görenlere açıklanması ve gereken konularda kendilerini geliştirmeleri için geribildirim sağlanmamaktadır¹⁶⁰. Bu sisteme genel olarak bakıldığında, iş görenler tarafından benimsenme derecesi yüksek, değerleyiciler tarafından kullanımı ise daha kolaydır. Ancak, davranışsal gözlem ölçeğini geliştirme, davranışa dayalı değerlendirme ölçeğini geliştirme kadar pahalı ve zaman alıcıdır.

Tablo-8 Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği¹⁶¹

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Tablo-9 Davranış-Gözlem Ölçeği Form Örneği¹⁶²

Liderlik/Personel Denetimi
1. İş görenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman.
2. İş görenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklediğini tam olarak açıklar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
3. Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
4. İş görenlerine işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
5. İşlerini iyi yapan iş görenlerini över/ödüllendirir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
6. Önemli bilgileri astlarına iletir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

¹⁶⁰ Müge Aksoy, Performans Derecelendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁶¹ Zaleznik, a.g.e., ss. 20-32.

¹⁶² Canman, a.g.e., ss. 42-65.

1. Değerleme sürecine, iş gören ve değerleyici beraber katılırlar.
 2. Geleneksel yöntemlerde, performans verileri alındıktan sonra değerlendirme yapılmaktadır. Bu sistemde ise sürecin, değerlendirme yapılmadan ve performans ortaya konmadan önce başlaması, iş görenleri hedefler doğrultusunda yönlendirmesine olanak sağlar.
 3. Değerlemenin temelinde, iş görenin bireysel özellikleri yerine, spesifik hedefleri vardır.
 4. İş görenin işine anlam yüklemek suretiyle motivasyonu yükseltilecek başarı ihtiyacı canlandırılır.
 5. Kurumun iş görenlerden beklediği performansın, iş görenler tarafından daha iyi anlaşılmasına olanak tanır.
 6. İş görenlerin bireysel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkısının tespitini kolaylaştırır.
 7. Denetimin daha etkin hale gelmesini sağlayarak, iletişimi geliştirir.
- Önceden belirlenmiş kurumsal hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının ölçülmesine dayanan sistemin, bazı sakıncaları da vardır. Bu sakıncaların aşağıdaki gibi sıralandığı görülmüştür¹⁶⁵.

1. Bu sistemi, bazı yöneticilerin kavrama ve benimsemeye zorlanmaları,
2. Kurumu oluşturan alt kademe iş görenlerinin, bu sistemi uygulamada yetersiz kalmaları,
3. Kurumun, alt kademe iş görenleri için belirlenen amaç tespit edilebilmesine karşın, hiyerarşik yapının üst basamaklarında bulunan yöneticilere ait spesifik ve somutlaşmış bir tespitinin yapılamaması,
4. İş gören hedeflerinin birbiriyle bağlantılı olması durumunda her bir iş görenin performansının tek tek değerlendirilmesinin güç olması,
5. Hiyerarşik açıdan eşit olmayanların katılımı, açık haberleşmeye dayalı hedef belirleme karar süreçleri yolunun, kurumsal etkililiği arttırabilme anlayışına kuşkuyla yaklaşmalarına neden olabilmektedir.

2.6.9.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerleme

Takım çalışmalarında, çözüme yönelik tartışma, öneri, proje üretme gibi konularda birlikte çalışmaktan kaynaklı, somut verilere ulaşılabilen ve etkili sonuçlar alınabilmektedir. Ancak, takımı oluşturan iş görenlerin bireysel performanslarının ölçülmesi oldukça zor, bazen de mümkün olmamaktadır. Yöntemin en belirgin özelliği, çalışanlar arasında işbirliği, yardımlaşma ve dayanışmayı teşvik ederken, rekabete tolerans göstermemesidir. Grup çalışması asıldır. Kurumlarda, işin gereği olarak bazı işler, özellikle takım halinde

¹⁶⁵ Bingöl, a.g.e., ss. 55-78.

yapıldığından, performans değerlendirmede takım halinde yapılır. Takıma dayalı performans değerlendirmesi, performans ölçümünün takım halinde yapılması esasına dayanır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek oldukça zor olduğu gibi yapılan performans değerlendirmesi bireysel performansı da tam olarak yansıtmaz. Takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden yararlanıldığı söylenebilir. Bunlar¹⁶⁶;

1. Takıma katkı sağlamak için, iş görenlerin yetenek düzeyleri ve harcadıkları çaba, yönetici tarafından değerlendirilir.

2. Takımın elde ettiği başarı ve bireysel performans, kalite miktar, sonuç, müşteri tatmini gibi başarı kriterlerinin ağırlandırılıp, tek bir puan haline getirilmesiyle tespit edilen puanın, takımdaki her bir iş görene tahsis edilmesiyle bulunur.

3. Takımın süreç geliştirme çabalarına, takımı oluşturan her bir iş görenin katkısı ve yetenekleri takım performansına yansıtılır.

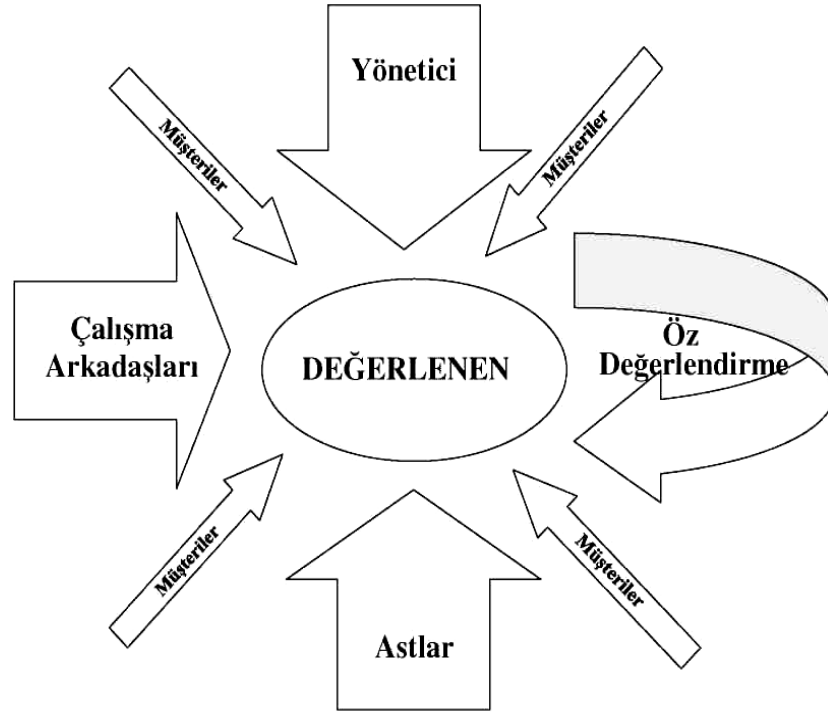
2.6.9.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

1960'lı ve 1970'li yıllarda, klasik yöntemlerle ölçülen çalışan performansının, objektif kriterlere dayanmadığını düşünen bir grup araştırmacı, performans ölçme konusunda daha etkin ve doğru değerlendirme sağlayacak bir yöntem geliştirmek için araştırma yapmaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda, üst yöneticilerin, astlarından gelen geribildirim sayesinde, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerini sağladığını, bu durumun ise, yönetici davranışları üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu gözlemlemişlerdir. Zaman içerisinde daha da geliştirilen yöntem, Batı Avrupa ve ABD'nin büyük şirketleri tarafından 1990'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlamıştır. Günümüzün en popüler performans değerlendirme yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir¹⁶⁷.

Kurum ve organizasyonlarda çok sayıda iş görenin birbirleriyle ve paydaşlarla birlikte çalışmaya başlaması, iş görenler hakkında farklı perspektiflerden, daha kapsamlı ve isabetli geribildirim alma gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Çok uluslu ve kurumsal işletmelerde, özellikle de toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını benimseyen kurumlarda, sadece üstün astı ya da yöneticinin iş göreni değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri yetersiz kalmıştır. 360 Derece geri bildirim, 360 Derece performans değerlendirme, geri besleme, çok kaynaklı performans değerlendirme, 360 Derece performans geri bildirimi gibi isimlerle de anılan bu yöntem, iş görenlerin performansı hakkındaki bilgiyi, iş görenler ile farklı ilişkilere sahip değişik paydaşlarda toplamayı amaçlamaktadır.

¹⁶⁶ <http://www.msxlab.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html>, (Erişim Tarihi: 06.12.2014).

¹⁶⁷ Eren, a.g.e., ss. 65-78.



Şekil-7 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi¹⁶⁸

360 derece performans değerlendirmesine hakim olan temel anlayış, değerlendirmenin müşteriler, yöneticiler, çalışma arkadaşları, iş görenin kendisi ve astları gibi bir çok yerden bilgi derlenmesine dayanır. 360 Derece performans değerlendirme verileri, yaklaşık 100 yargıdan oluşan bir anket uygulaması ile tespit edilir. Yetkinliği ve performansı çok yönlü ölçmeyi amaçlayan bu anketler; etkinlik, verimlilik, yaşam kalitesi, karlılık, üreticilik, giderlerden yararlanma ve davranışsal özellikleri çok boyutlu ölçmeyi amaçlamaktadır. Sonuçlar klasik yöntemlere nazaran daha objektif verileri içerdiği ancak pahalı ve çok zaman alan bir yöntem olduğu kabul edilmektedir. Klasik yaklaşımlarla performans değerlendirmelerinin yapıldığı kurum ve işletmelerde; iş görenlerin, performans değerlendirmesini yapan yöneticilere karşı hoş görünme çabalarına girmesi, dolayısıyla başarısızlıklarını ve performanslarını gizleme eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Bu gibi olumsuzluklar; 360 derece performans değerlendirme sistemini, klasik yöntemlere göre daha çok tercih edilen bir sistem haline getirmiştir. 360 Derece performans

¹⁶⁸ Emrullah Dinç, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2005, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

değerlendirme yönteminin iş görenlere ve kurumlara sağlayabileceği bazı yararları aşağıdaki gibidir¹⁶⁹;

1. İş gören, bireysel performansının iş çevresi tarafından nasıl algılandığını görme imkanı verir,

2. Farklı konumlarda ve seviyelerde bulunan; çalışma arkadaşları, üst, ast, kendisi, müşteriler gibi birden fazla sayıda paydaşlara değerlendirme imkanı verdiğinden, iş görenlerin sübjektif değerlendirilme riskini minimize eder,

3. İş görene sağlanan geri-bildirim yöntemi sayesinde, iş görenlerin sistem içindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmelerini sağlar,

4. İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş ilkesinin oluşumuna imkan sağlar,

5. Amirler, iş görenlerin bilgi, beceri ve kabiliyetleri konusunda daha geniş bilgi ağına sahip olurlar.

¹⁶⁹ <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C13S22006/SMCINA.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI KURUMU

3.1. GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞININ YAPISI VE TEMEL FAALİYET ALANLARI

Bu kısımda, gelir idaresi başkanlığının tarihsel gelişimi ve gelir idaresi başkanlığının amacı başlıklarına yer verilecektir.

3.1.1. Gelir İdaresi Başkanlığının Tarihsel Gelişimi

Türk Gelir idaresinin tarihteki gelişim sürecine bakıldığında, Osmanlı Devletine kadar uzandığı görülmektedir. Osmanlı Devletinde ilk Maliye yapılanması; Çandarlı Kara Halil ve Kara Rüstem Paşaların çalışmaları ile 1. Murat zamanına rastlamaktadır. Resmi bir maliye yapısı Osmanlı Devletinde ilk kez 1838 yılında kurulmuştur. Maliye nezareti teşkilatı adı verilen Daire, “avarız” ve “bedeli nuzul” gibi, kentlerde yaşayan insanlardan vergi toplayan dairedir. 1881 yılında Maliye Nezareti “Heyet-i Mülhaka” “Heyet-i Merkeziye” olarak ikiye ayrılmıştır. Bu yapılanma ile Heyet-i Merkeziye yani Merkez Teşkilatı olarak ilk kez Gelirler Genel Müdürlüğüne yer verildiği görülmektedir. 1908 yılında, Maliye Nezaretinde, etkisi Cumhuriyet Dönemine kadar devam eden bazı yapısal değişikliklere gidilmiştir. 23 Nisan 1920’de kurulan birinci Türkiye Büyük Millet Meclisince kabul edilen ilk kanun, vergi kanunu olma özelliği taşımaktadır. Maliye Bakanlığı, Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte, 29.5.1936 tarihinde, “Maliye Vekaleti Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkında Kanun” kabul edilmiştir. Maliye Bakanlığı teşkilat ve görevleri 1936 yılında 2996 Sayılı Kanunla düzenlenmiştir. Bu kanun, İtiraz ve Temyiz Komisyonları, Tahsilat Müdürlüğü ve Varidat Umum Müdürlüğü (Gelirler Genel Müdürlüğü), olarak üçe ayrılmıştır¹⁷⁰.

Varidat Umum Müdürlüğü 10.8.1942 tarih ve 4286 Sayılı Kanunla yapılan değişiklikle kaldırılarak yerine “ Vasıtasız Vergiler Umum Müdürlüğü” ve “Vasıtalı Vergiler Umum Müdürlüğü” adı altında iki ayrı Genel Müdürlük kurulmuştur. Bu düzenlemeyle, vasıtalı ve vasıtasız vergilere ilişkin işlemlerin ayrı ayrı yürütülmesi amaçlanmıştır. Bu düzenleme aynı zamanda, Tahsilât Müdürlüğünü, Tahsilât Umum Müdürlüğüne dönüştürülmüştür. Bu teşkilatlanmaya 29.5.1946 tarih ve 4910 Sayılı Kanunda yapılan değişiklikle son verilerek yerine Gelirler Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Gelirler Genel Müdürlüğünün ilk genel müdürü Ferit MELEN’dir. Gelirler Genel Müdürlüğü, zaman içerisinde özellikle de 1980 li yıllardan itibaren çağın gerisinde kalan bir yapı olarak dikkat çekmektedir. Bu nedenle 1960’lı yıllardan başlayarak, dönemin Gelirler Genel Müdürleri ya da oluşturulan çeşitli komisyonlar tarafından hazırlanan Gelir İdaresini yeniden yapılandırılmaya yönelik

¹⁷⁰ <http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/6111rehber.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.07.2014)

kanun tasarıları, dönemin siyasi iktidarları tarafından kabul görmediğinden değişim de mümkün olmamıştır. İlk ciddi yapılanma çalışmaları 2005 yılına kadar uzamıştır. Gelir İdaresi, 16 Mayıs 2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5345 Sayılı “Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ile yeniden yapılanmaya gitmiştir. Bu yapılanma ile uluslararası modellere uygun ve günün ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetine sahip bir gelir idaresi oluşturulması amaçlanmıştır. Yeni yapı, Maliye Bakanlığının ana hizmet birimlerinden çıkarak, Maliye Bakanlığına bağlı bir başkanlık şeklinde örgütlenmiştir¹⁷¹.

Türk Gelir İdaresinin kronolojik gelişimini aşağıda gibi özetlemek mümkündür.

1. 1838 yılında kurulan Bedeli Nuzul ve Avarız Dairesi
2. 1936 yılında kurulan Varidat Umum Müdürlüğü
3. 1942 yılında kurulan Vasıtalı ve Vasıtasız Vergiler Umum Müdürlükleri
4. 1946 yılında kurulan Gelirler Genel Müdürlüğü
5. 2005 yılında kurulan Gelir İdaresi Başkanlığı

Gelirler Genel Müdürlüğünün, 7.6.1946 gün ve 6327 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren 4910 sayılı Kanunu'na göre görevleri şu şekilde sıralanmıştır¹⁷².

1. Mevcut vergi kanunlarının uygulamasını yönetmek.
2. Gerekçeli bir şekilde devletin gelir bütçesini hazırlamak.
3. Devlet gelirlerine ait kanunları ve tüzükleri hazırlayarak gerekli görülen hallerde bu kanun ve tüzüklerdeki değişiklikleri hazırlamak.
4. Her vilayette bulunan gelir teşkilatının iş güdümünü düzenlemek, devletin gelirlerine etkisi olan her türlü yasa teklifi ve yasa tasarısını inceleyerek görüş ve düşüncelerini bildirmek.
5. Uygulamalarda meydana gelen uyuşmazlıklar ve duraksamalara çözüm üreterek, bu işlere ait kanun hükümlerinin zamanında yerine getirilmeleri için gerekli tedbirleri almak.
6. Maliye Bakanlığı'nın izni alınmak suretiyle, silinmesi gereken vergilerin silinmesini temin etmek.
7. Belediyeler ve il özel idarelerine ait vergi sisteminin devlete ait vergilerle olan ilgi ve uyumunu sağlayarak, bu idarelerin uhdesinde bırakılmış bina ve arazi vergilerinin tarh, tahakkuk, tadil ve tahrir işlemlerine ait kanun, tüzükleri hazırlamak. Gerekli hallerde bu kanun ve tüzükler hakkında yapılacak değişiklikleri hazırlamak.

¹⁷¹ Şevik, a.g.e., ss. 11-19.

¹⁷² http://www.alomaliye.com/altar_omer_vergide_yeni_organlenme.htm, (Erişim Tarihi: 14.09 2014)

8. Maliye Tetkik Kurulu'nun isteği üzerine gelir istatistikleri için gerekli olan bilgileri toplamakla görevli oldukları söylenebilir.

14.12.1983 tarihinde yayınlanan 178 sayılı kanun hükmünde kararname ve 24.6.1994 tarihli 178 sayılı kanun hükmünde kararnamede yapılan değişiklikle Gelirler Genel Müdürlüğü son halini almıştır¹⁷³.

Vasitasız Vergiler Umum Müdürlüğü ve Vasıtalı Vergiler Umum Müdürlüğü olarak iki ayrı Genel Müdürlük şeklinde süregelen Türk Gelir Teşkilatı, Gelirler Genel Müdürlüğü'nün kurulmasıyla birlikte dönemin ve Türkiye'nin şartları doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. İkinci dünya savaşından sonra Türkiye'de iktisadi alanda yapılacak yatırımlar için gerekli olan kaynakların toplanabilmesi, daha etkili bir vergi sistemini zorunlu kılmıştır. Yenilenen gelir teşkilatının görev ve yetkileri daha da genişletilmek suretiyle devlete kaynak sağlama yolunda adımlar atılmıştır. 1983 ve 1994 yıllarında yapılan değişiklik ile Gelirler Genel Müdürlüğü modernize edilmeye çalışılmıştır.

3.1.2. Gelir İdaresi Başkanlığının Amacı

Dar açıdan bakıldığında, Gelir İdaresi Başkanlığının amacının vergi toplamak olduğunu söylenebilir. Daha geniş açıdan değerlendirildiğinde; bir yandan mükellef haklarını gözetmek suretiyle vergi ve diğer kamu gelirlerini adalet, tarafsızlık ve en az maliyetle toplamayı amaçlarken diğer yandan da, üst düzey hizmet anlayışı, şeffaflık, katılımcılık, hesap verilebilirlik, etkin ve mükellef odaklı ilkelerle mükelleflerin yükümlülükleri kolayca yerine getirebilmelerini temin etmek ve mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu sağlamaktır¹⁷⁴.

2005 yılında Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde yarı özerk bir yapıya kavuşan Gelir İdaresi Başkanlığı, Türkiye'deki vergi gelirlerini toplarken, mükellef haklarını gözetmeyi, vergide gönüllü uyumu, paydaşlara kaliteli hizmet sunmayı, küresel ve bölgesel iktisadi olayları kavramak suretiyle kayıtlı ekonomiyi teşvik etmeyi ve örnek bir idare olmayı kendisine vizyon olarak belirlemiştir. Lokal açıdan bakılacak olursa, Gelir İdaresi Başkanlığı, 2014 yılı için yayınladığı performans programında, amaçlarını ve bu amaca ulaşmak için ortaya koyduğu hedeflerini şöyle açıklamıştır¹⁷⁵.

1. Vergi ve diğer gelirleri toplamada daha etkin olabilmek amacıyla; zamanında ödeme ve tahsilatın etkinliğinin artırılmasını hedeflemiştir.

¹⁷³ Mehmet Emin Şevik, Yeniden Yapılandırma Sürecinde Gelir İdaresinin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2006, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹⁷⁴ http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/2013_engellilervergirehberi.pdf, (Erişim Tarihi: 29.07.2014).

http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/Gib_2014_Performans_Programi.pdf, (Erişim Tarihi: 22.09.2014).

¹⁷⁵ <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1216&uid=2523>, (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

2. Kayıt dışı ekonomiyle mücadele etmek amacıyla; kayıt dışı ekonominin gayri safi yıllık hasılaya oranını 5 puan düşürmeyi hedeflemiştir.

3. Vergiye gönüllü uyumu artırmak amacı ile vergilendirmede toplumsal bilinç, toplumsal farkındalık ve mükellef memnuniyetini arttırmayı hedeflemiştir.

4. Kaliteli hizmet sunmak amacıyla; bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri uygulamalarının geliştirilmesi, vergi mevzuatının ve vergisel yükümlülüklerin anlaşılır hale getirilmesi, verimlilikte artışla maliyetleri düşürmeyi, kurumsal organizasyonun etkin ve verimli hale getirilmesini, ulusal ve uluslararası iş birliği ve koordinasyonun geliştirilmesini hedeflemiştir.

5. Kurumsal gelişim için çalışan memnuniyetini arttırmak amacıyla; çalışma ve hizmet ortamlarının iyileştirilmesini hedeflemiştir.

Gelir İdaresi Başkanlığının 2014 yılı için hedeflediği performans programına da vizyonda ortaya konulan ve hatta kuruluş amacına uygun spesifik hedefler olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Gelir İdaresi Başkanlığının kuruluş amacı ile 2014 yılı amacının örtüştüğünü görebiliriz. Çok geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, Gelir İdaresi Başkanlığının en önemli amacı olan, vergi ve vergi dışı gelirleri toplamak için gerekli tüm vasıtaları etkin kullanmayı hedeflediği anlaşılmaktadır.

Gelirler Genel Müdürlüğü'nün, 2005 yılında Gelir İdaresi Başkanlığına dönüştürülmesi sonrasında idarenin mükellefe bakış açısında meydana gelen yapısal değişimlerden birisi de, hiç şüphesiz mükellef odaklı hizmet anlayışıdır. Temelde geniş ve fonksiyonel örgüt yapısına dönüşmeyi amaçlayan yeniden yapılanmayla birlikte, vergi ödemenin sadece vatandaşlık borcu olmadığını, aynı zamanda vatandaşlık hakkı da olduğunu yansıtmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, Gelir İdaresi Başkanlığı hizmet verdiği tüm paydaşlarına eşit ve kaliteli hizmet sunmayı, vergiye gönüllü uyum çerçevesinde felsefe olarak benimsemiştir¹⁷⁶.

Gelir İdaresi Başkanlığının yeniden yapılanmasıyla birlikte, mükelleflerini daha yakından tanımaya, beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya önem vermiştir. Mükellefler ile İdare arasında sağlıklı iletişim kanallarının kurulmasına özen ve çaba gösterilmiştir. Türkiye'de vergi ödeyen yükümlülerin tutum ve davranışlarını konu alan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar, İdarenin vizyonuna katkılar sağlasa da, insan, çalışan ve mükellef memnuniyeti kapsamında sonuçlandırıldığını söylemek oldukça güçtür.

¹⁷⁶ http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/Stratejik_Plan2009_2013.pdf, (Erişim Tarihi: 02.08.2014).

3.2. GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞININ ÖRGÜT YAPISI

Gelir İdaresi Başkanlığı, Maliye Bakanlığı'nın bağlı kuruluşudur. Genel bütçeli idareler arasında yer alan örgütün üst yöneticisi, Gelir İdaresi Başkanıdır. Altı başkan yardımcısından oluşan Gelir İdaresi Başkanlığının merkez teşkilatı ana Hizmet Birimleri, Danışma Birimleri ve Yardımcı Hizmet Birimleri olmak üzere üçe ayrılmıştır¹⁷⁷;

1. Ana Hizmet Birimleri; Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı, Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı, Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı, Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı, Tahsilat ve İhtilafli İşler Daire Başkanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlıklarından oluşmaktadır.

2. Yardımcı Hizmet Birimleri; Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'dır.

3. Danışma Birimleri ise; Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Basın ve Hakla İlişkiler Müşavirliği ile Hukuk Müşavirliği oluşturmaktadır.

Taşra Teşkilatı ise doğrudan merkeze bağlı vergi dairesi başkanlıkları şeklinde yapılandırılmıştır. Vergi dairesi başkanlığı kurulmayan yerlerde; bu görev ve yetkileri haiz vergi dairesi müdürlüklerinden oluşturulmuştur.

Şekil-8 Vergi Dairesi Başkanlığı Organizasyon Şeması¹⁷⁸



¹⁷⁷ http://www.gib.gov.tr/fileadmin/faaliyetraporlari/2010/Faaliyet_raporu_2010.pdf, (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

¹⁷⁸ http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/Gib_2014_Performans_Programi.pdf, (Erişim Tarihi: 22.09.2014).

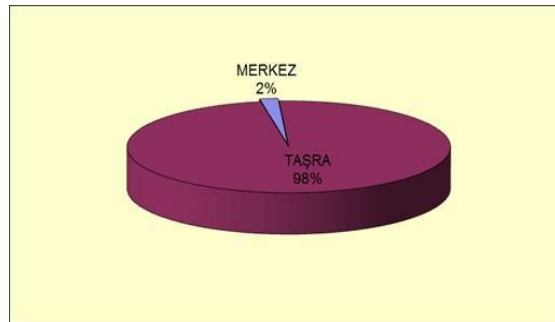
5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 23,24 ve 25. maddelerinde, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın taşra teşkilatının yapısı belirlenmiştir. Taşra teşkilatı yapısal olarak ikiye ayrılmıştır. Vergi Dairesi Başkanlığı kurulmayan illerde Defterdarlığa bağlı, Vergi Dairesi Başkanlığı kurulan illerde Başkanlığa bağlı birimlerden oluşmaktadır. Vergi dairesi başkanlıklarının kuruluş yerleri ve sayıları ile bunlara ilişkin değişikliklerde yetki, Bakanlar Kuruluna bırakılmıştır.

Vergi dairesi başkanlıklarına bağlı şubeler ve vergi dairesi müdürlükleri kurulmasına, faaliyete geçirilmesine ilişkin usul ve esaslarla; aynı il sınırları içinde kalmak koşuluyla mükelleflerin, iş yeri ve kanuni merkezlerine bağlı kalınmadan belirlenecek ölçütlere göre hangi başkanlığa ya da vergi dairesi müdürlüğüne bağlı olacağını belirleme yetkisi ise Bakan'a bırakılmıştır. 22/12/2005 tarih ve 5436 sayılı kanununun 14 maddesi ile Bakan, madde hükmünde yer alan sınırlamalara bağlı kalmadan mükellefin bağlı olacağı vergi dairesi müdürlüğünü ya da vergi dairesi başkanlığını belirlemeye yetkili kılınmıştır¹⁷⁹.

Gelir İdaresi Başkanlığının merkez ve taşra teşkilatında görev yapan iş görenlerin yıllar itibarıyla sayısını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo-10 Taşra ve Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Sayısı¹⁸⁰

Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Yıllar İtibarıyla Sayısı									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MERKEZ	1.631	1.620	1.493	1.376	1.353	1.088	752	688	748
TAŞRA	43.060	42.562	41.373	40.900	39.988	40.154	38.151	39.556	40.060
TOPLAM	44.691	44.182	42.866	42.276	41.341	41.242	38.903	40.244	40.808



Şekil-9 Taşra ve Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Sayısı

¹⁷⁹ http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuat/uluslararası_mevzuat/gatt95.pdf, (Erişim Tarihi: 05.08.2014).

¹⁸⁰ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 19.12.2014).

3.2.1. Merkez Örgütü

Merkez örgütü içinde, Vergi Danışma Komitesi, Koordinasyon Kurulu, İzleme Komitesi gibi bağımsız nitelikte danışma hizmet birimleri bulunmaktadır¹⁸¹.

Aşağıda Gelir İdaresi Başkanlığının merkez teşkilat yapısı şema olarak yer almaktadır.

Tablo-11 Gelir İdaresi Başkanlığının Merkez Teşkilat Yapısı¹⁸²

Başkan	Başkan Yardımcıları	Yardımcı Hizmet Birimleri	Danışma Birimleri	Ana Hizmet Birimleri
Başkan	Başkan Yardımcısı	1. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı	1. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	1. Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı
	Başkan Yardımcısı	2. Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	2. Hukuk Müşavirliği	2. Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı
	Başkan Yardımcısı		3. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	3. Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı
	Başkan Yardımcısı			4. Tahsilat ve İhtilaf İşler Daire başkanlığı
	Başkan Yardımcısı			5. Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı
	Başkan Yardımcısı			6. (646 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9 uncu maddesiyle kaldırılan ibare Yürürlük; 10.07.2011)(4)
				7. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın merkez teşkilatında görev yapan üst yönetici ve diğer çalışan sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

¹⁸¹ http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuat/uluslararası_mevzuat/gatt95.pdf, (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

¹⁸² http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/2013_engellilervergirehberi.pdf, (Erişim Tarihi: 26.07.2014).

Tablo-12 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Dağılımı (31.12.2013)¹⁸³

Merkez	
Gelir İdaresi Başkanı	1
Gelir İdaresi Başkan Yardımcısı	5
Gelir İdaresi Daire Başkanı	2
Gelir İdaresi Grup Başkanı	19
Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri	1
1.Hukuk Müşaviri	1
Başkanlık Müşaviri	2
Hukuk Müşaviri	5
Müdür	16
Devlet Gelir Uzmanı	123
Devlet Gelir Uzman Yardımcısı	145
Mali Hizmetler Uzmanı	7
Mali Hizmetler Uzmanı Yardımcısı	7
Şef	14
Memur Ve Diğer Personel	390
TOPLAM	748

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın merkez teşkilatında görev yapan iş görenlerin eğitim, cinsiyet durumu, hizmet süreleri ve kadro durumuna ilişkin tablolar aşağıda gösterilmiştir.

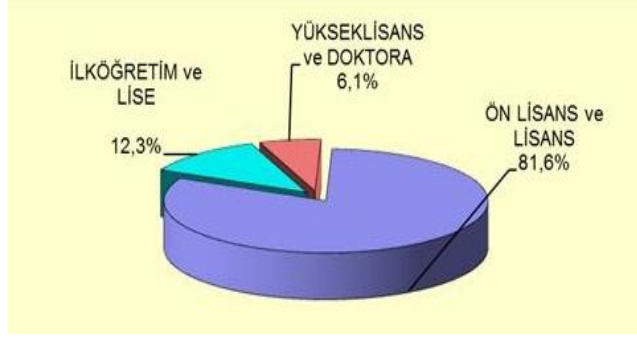
Tablo-13 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Eğitim Dağılımı¹⁸⁴

Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Eğitim Durumu

YÜKSEKLİSANS ve DOKTORA	ÖN LİSANS ve LİSANS	İLKÖĞRETİM ve LİSE	TOPLAM
46	610	92	748

¹⁸³ <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=571>, (Erişim Tarihi: 02.06.2014).

¹⁸⁴ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).



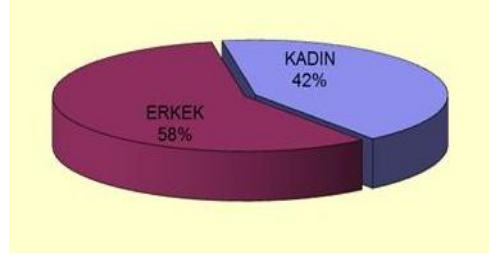
Şekil-10 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Eğitim Durumu

Tablo-14 Taşra ve Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Cinsiyet Dağılımı¹⁸⁵

Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Cinsiyet Durumu

KADIN	ERKEK	TOPLAM
317	431	748

Şekil-11 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Cinsiyet Durumu



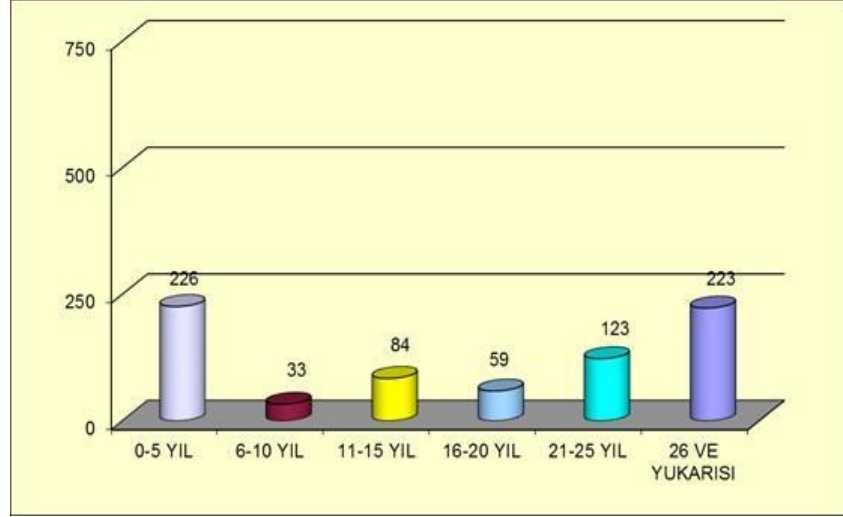
Tablo-15 Merkez Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı¹⁸⁶

Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Personelin Hizmet Sürelerine Göre Durumu

	0-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	21-25 YIL	26 VE YUKARISI	TOPLAM
TOPLAM	226	33	84	59	123	223	748

¹⁸⁵ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 18.12.2014).

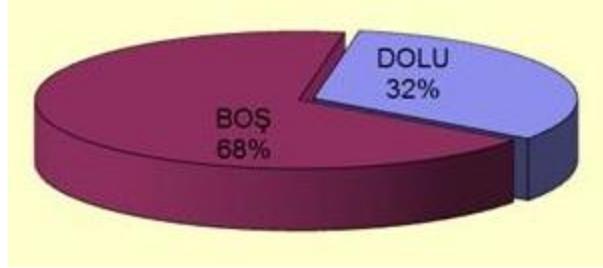
¹⁸⁶ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).



Şekil-12 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Hizmet Süreleri

Tablo-16 Merkez Teşkilatı Dolu/Boş Kadro Dağılımı¹⁸⁷
Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Dolu/Boş Kadro Durumu

DOLU	BOŞ	MEVCUT
748	1.577	2.325



Şekil-13 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Personelinin Kadro Durumu

Tablo-17 Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatında İstihdam Edilen Engelli Personel (31/12/2013)¹⁸⁸

CİNSİYETİ		ENGELLİLİK ORANI (%)			ENGELLİLİK GRUBU						EĞİTİM DURUMU			TOPLAM
KADIN	ERKEK	40-60	61-80	81-100	İŞTİME	İŞTİME VE KONUŞMA	ZİHİNSEL	ORTOPEDİK	GÖRME	DİĞER	YÜKSEKOKUL	ORTAÖĞRETİM	İLKÖĞRETİM	
1	9	9	1	-	1	1	-	5	-	3	8	1	1	10

¹⁸⁷ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 19.12.2014).

¹⁸⁸ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 16.12.2014).

3.2.1.1. Koordinasyon Kurulu

5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve görevleri hakkında kanunun 7. maddesinde, Gelir İdaresi Başkanlığının sürekli gelişim ve amaçları ile performans hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmak, birimler arasındaki bilgi akışını, koordinasyonu ve uygulama birliğini sağlamak ve sorunlara çözümler üretmek üzere oluşturulmuştur. Kurul; Başkanın başkanlığında, I. Hukuk Müşaviri, Ankara, İstanbul ve İzmir vergi dairesi başkanları, başkan yardımcıları ile daire başkanlarından oluşmaktadır. Yılda en az bir defa toplanır. Kurulun sekreteryası Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca yürütülür. Üyelerinin tamamı Gelir İdaresi Başkanlığı'nın üst derece yöneticilerinden oluşan, olağan dışı niteliğe sahip danışma kuruludur.

3.2.1.2. Vergi Danışma Komitesi

5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve görevleri hakkında kanunun 'un 31. maddesinde şekillendirilmiştir. Vergi Danışma Komitesi, vergi kanunlarının uygulama birliğini sağlama ve vergi kanunlarında ortaya çıkan tereddütlerin giderilmesi için ilke oluşturulmasına yönelik önerilerde bulunmak üzere kurulmuştur. Komite, ilgili başkan yardımcısının başkanlığında ilgili daire başkanları, ilgili meslek birliği temsilcileri ile vergi denetim kurulu Başkanlığı ve akademisyenlerden oluşmaktadır.

3.2.1.3. İzleme Komitesi

5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve görevleri hakkında kanunun 'un geçici 6. maddesinde belirtildiği üzere, Gelir İdaresi Başkanlığının yönetim sistemini, çalışmalarını ve uygulamalarını on yıl süreyle stratejik plan ve hedeflere göre gözlemleyerek gerekli tavsiyelerde bulunmak üzere Gelir İdaresi Başkanlığının bünyesinde kurulmuştur. Komite; Bakanın başkanlığında, Bakanlık Müsteşarı, Gelir İdaresi Başkanı ve Vergi Konseyi Başkanı ile kamu maliyesi, hukuk, makroekonomi, halkla ilişkiler, insan kaynakları alanlarında birer uzman ile yönetim bilimleri alanında iki uzman olmak üzere, üniversite öğretim üyesi veya kamu kesimi dışındaki kişiler arasından en az on beş yıl deneyime sahip, Bakan tarafından seçilen toplam on üyeden oluşmaktadır. Kamu görevlisi olmayan komite üyelerinin görev süresi üç yıldır. Komitesinin sekreteryası hizmetlerini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

3.2.1.4. Vergi Konseyi

Vergi politikalarının oluşturulması ve uygulanmasına yönelik Maliye Bakanlığı'na görüş bildirmek, bu konularda çalışma ve araştırmalar yapmak üzere kurulmuştur.

Vergi Konseyi 02.03.2005 tarih ve 25763 sayılı Resmi Gazete' de Yönetmeliği'nde, üyelerinin seçimi, görevlendirilmesi, çalışma usul esasları ve görev süreleri düzenlenmiştir. Vergi Konseyi belirli aralıklarla toplanarak alınan kararları kamuoyuyla paylaşmaktadır. Maliye Bakanı Vergi Konseyi'nin onursal başkanıdır. Konsey başkanı, üç yıl süreyle görev yapmak üzere Maliye Bakanı tarafından seçilir. Vergi Konseyi üç grupta ve 50 üyeden oluşmaktadır. Doğal üyeler haricindeki üyelerin görev süresi üç yıldır.

Doğal üyeler; Bakanlık müsteşarı veya görevlendireceği müsteşar yardımcısı ile gelir idaresi başkanı ya da gelir idaresi başkan yardımcısı ve sekreteryaya hizmetlerini yürüten üyelerden oluşmaktadır. Temsilci Üyeler; ekonomi ve maliye alanlarında yeterliliğe sahip ve kurumlarınca seçilen ve görevlendirilen kişilerden oluşmaktadır.

Sivil Toplum Grubu; esnaf ve sanatkârlar konfederasyonu, kamu kurumu niteliğindeki meslek örgütleri, dernek ve vakıf temsilcileri ile işçi ve işveren konfederasyonları tarafından görevlendirilecek toplam 18 üyeden oluşmaktadır.

Kamu Kesimi Grubu; Maliye Bakanlığını temsil eden üç üye ile Gümrük Müsteşarlığı, DPT Müsteşarlığı, Danıştay, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Banka Düzenleme ve Denetleme Kurumu, T.C. Merkez Bankası'nı temsil eden birer üyeden oluşmaktadır.

Seçilmiş Üyeler; Gelir İdaresi Başkanın önerisi üzerine Maliye Bakanı tarafından seçilen; maliye, ekonomi ve vergi alanlarında uzman ve kariyer sahibi (asgari 9 üye üniversitelerden olmak üzere) 18 üyeden oluşmaktadır. Vergi Konseyi, tarafsız ve objektif kriterlere göre görüş ve öneriler sunan bağımsız bir danışma organıdır.

3.2.1.5. Ana Hizmet Birimleri

Bu kısımda, gelir yönetimi daire başkanlığı, mükellef hizmetleri daire başkanlığını, uygulama ve veri yönetimi daire başkanlığı, tahsilat ve ihtilafli işler daire başkanlığı ve denetim ve uyum yönetimi daire başkanlığı konularına yer verilecektir. 16 Mayıs 2005 tarihinde 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna göre kurulan Gelir İdaresi Başkanlığı'nın ana hizmet birimlerini 6 başlıkta toplamak mümkündür.

3.2.1.5.1. Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez teşkilatının ana hizmet birimleri arasında yer alan Gelir Yönetimi Daire Başkanlığının 5345 Sayılı Kanunun 9. maddesince şekillendirilen görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁸⁹;

1. Gelir kanunlarının uygulanma çalışmalarını yürütmek.

¹⁸⁹ <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=109>, (Erişim Tarihi 31.07.2014).

2. Kamu Gelirlerini etkileyen her türlü yasa tasarısı ve tekliflerini, vergi tekniği ve uygulamaları açısından inceleyerek görüş bildirmek.

3. Gelir kanunlarının uygulanmasına yönelik ortaya çıkan tereddütleri gidermek ve görüş oluşturmak.

4. Devlet gelir politikasının uygulanmasında mahalli idare gelirleri ile uyumu sağlayıcı çalışmalar yapmak.

5. Gelir mevzuat değişikliği hakkında gerekli önerilerinde bulunmak.

6. Kamu gelirleri konusunda yasa tasarıları ve kararnamelerin hazırlık çalışmalarına katılmak.

7. Vergi beyannamelerinin ve formların şekil ve içeriği konusunda öneride bulunmak.

3.2.1.5.2. Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığının, ana hizmet birimlerinden birisi de Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığıdır. 5345 Sayılı Kanunun 10. maddesine göre görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹⁰;

1. Toplumda vergi bilincinin oluşumu için gerekli çalışmaları yapmak.

2. Mükellef şikayetlerini değerlendirerek, konuyla ilgili gereken tedbirleri almak.

3. Mükellefleri, hak ve ödevleri konusunda bilgilendirmek.

4. Mükellef memnuniyeti konusunda ölçme-değerlendirme yapmak.

5. Mükelleflere yönelik her türlü iletişim ve hizmetin hızlı, etkin bir şekilde yürütülmesi sağlamak.

6. Vergi kanunlarının adil uygulanmasını sağlamak ve konuyla ilgili gerekli tedbirleri almak.

7. Mükellef haklarının korunmasını sağlamak ve konuyla ilgili gerekli alt yapıyı hazırlamak.

8. Gelir İdaresi Başkanlığınca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.5.3. Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığının, ana hizmet birimlerinden üçüncüsü Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığıdır. 5345 Sayılı Kanunun 11. maddesine göre görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹¹;

1. İşlemlerin hızlı ve etkin yürütülmesi için bilgi işlem sistemlerini kurmak, bu teknolojileri geliştirmek ve bilişim faaliyetlerini yürütmek.

2. Taşra birimlerinin kuruluş işlemlerini yürütmek.

3. Başkanlığın, taşra teşkilatının çalışma esasları ile ilgili yönetmelik ve yönergelerini hazırlamak.

¹⁹⁰ Öztürk, a.g.e., ss. 51- 63.

¹⁹¹ <http://www.memurlar.net/haber/55304/>, (Erişim Tarihi: 14.09.2014).

4. Merkez ve taşra teşkilatının iş ve işlem akışlarını düzenleyerek verimliliğini artırmak için tedbirler almak.

5. Kurumsal veri tabanını oluşturarak ulusal veri alt yapısına katkıda bulunmak.

6. İş ve işlemlerde taşra birimlerinin koordinasyon ve uygulama birliğini sağlamak.

7. Planlama, denetim, vergilendirme ve kayıt dışı ekonomiyle mücadele konularında veri sağlamak.

8. (Ek; 18/2/2009-5838/20 md.) 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında bulunan kamu idarelerine verilmesi gerekli her türlü bildirme, beyanname ve benzeri belgeleri, bu idarelerin mevzuatı gereğince elektronik ortamda, kurumlar adına almak.

9. Mükellefler ve İdarece kullanılacak form ve vergi beyannamelerini hazırlamak.

10. Tüm ekonomik faaliyetlere konu ulusal mali bilgi alt yapısını tek merkezden oluşturmak, geliştirmek, yönetmek ve gerektiğinde, bu bilgileri ilgili birimlerin hizmetine sunmak.

11. Vergilendirme, mükellefiyet, denetim ve risk analizine yönelik her türlü veri, bilgi ve istatistiği toplamak.

12. Gelir İdaresi Başkanlığınca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.5.4. Tahsilat ve İhtilafî İşler Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığının, ana hizmet birimlerinden dördüncüsü Tahsilat ve İhtilafî İşler Daire Başkanlığıdır. 5345 Sayılı Kanunun 12. maddesine göre görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹².

1. Vergi ihtilaflarının savunma ve takibi ile ilgili uygulama birliğini sağlamak.

2. Tahsili zamanaşımına uğrayan Hazine alacakları ile terkinin gereken vergilerin kanunlar çerçevesinde terkinini sağlamak.

3. Amme alacaklarının kanunlara uygun ve süresinde tahsili için gerekli tedbirleri almak ve uygulanmasını sağlamak.

4. 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre kamu alacaklarının tecil, terkin ve taksitlendirme işlemlerini yürütmek.

5. Mükellefler ve ilgili birimlere 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunun uygulanması ve sorunların çözümü konusunda görüş bildirmek.

6. Kamu alacaklarının; ilgili kanunların uygulanmasından doğan ihtilaflardan kaynaklanan davalarına yetkili mercilerde takibinin ve savunmasının yapılmasını sağlamak.

7. Mükelleflerle anlaşmazlıkları en aza indirmek için ihtilafî konuları analiz etmek ve gerekli tedbirleri almak.

¹⁹² <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=109>, (Erişim Tarihi: 25. 08. 2014)

8. 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunun uygulanması konusunda kamu kurum ve kuruluşları arasında uygulama birliğini sağlamak.

9. Gelir İdaresi Başkanlığı'nca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.5.5. Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığının, bir başka ana hizmet birimlerini de Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığıdır. 5345 Sayılı Kanunun 13. maddesine göre görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹³;

1. Muhasebe standartlarının belirlenmesine katkı sağlamak ve görüş bildirmek.

2. Vergi yükümlülükleri konusuna giren ihbar ve şikayetleri değerlendirmek.

3. Mükelleflerin vergi kanunlarına gönüllü uyumunu sağlamak amacıyla uyum bozukluklarını tespit ve analiz ederek çözümler üretmek.

4. Gelir İdaresi Başkanlığının görev alanına giren konularda 1/6/1989 tarihli ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu'nun uygulanmasına ilişkin çalışmalar yapmak ve tereddütleri gidermek.

5. Vergi incelemesine yetkili birimlerin kullanımına sunmak için, Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığında oluşacak bilgileri değerlendirmek.

6. Mali tablolar ve tek düzen hesap planına ilişkin çalışmalar yapmak ya da yapılmasına katkıda bulunmak.

7. Vergi kayıp ve kaçığı ile ilgili gerekli tedbirleri almak, önerilerde bulunmak ve mücadele etmek.

8. Vergi denetim ve incelemeleri ile ilgili görüş ve önerilerde bulunmak.

9. Gelir İdaresi Başkanlığı'nca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.5.6. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığının, ana hizmet birimlerinden sonuncusu ise, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığıdır. 5345 Sayılı Kanunun 15. maddesine göre görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹⁴;

1. Görev alanına giren konularda, uluslararası kuruluşlar ve diğer devletlerle işbirliği yapmak ve bu çerçevede eğitim faaliyetlerini yürütmek.

2. Vergi tekniği ve uygulamaları açısından, devlet gelirlerine etkisi olan her türlü uluslararası anlaşma ve teklifleri inceleyerek görüş bildirmek.

3. Avrupa Birliği vergi uygulamalarıyla, Türk vergi sisteminin uyumuna ilişkin çalışmaları yürütmek.

¹⁹³ Barutçugil, a.g.e, ss. 25-27.

¹⁹⁴ <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=109>, (Erişim Tarihi: 04.09. 2014).

4. Uygulamaya yönelik olarak uluslararası vergi ilişkilerini yürütmek ve bu kapsamla sınırlı ikili ve çok taraflı anlaşmaları yürütmek.

5. Gelir İdaresi Başkanlığı'nca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.6. Danışma Birimleri

Bu kısımda, strateji geliştirme daire başkanlığı, hukuk müşavirliği ve basın ve halkla ilişkiler müşavirliği konularına yer verilecektir. 16 Mayıs 2005 tarihinde 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna göre kurulan Gelir İdaresi Başkanlığı'nın danışma hizmet birimlerini 3 başlıkta toplamak mümkündür.

3.2.1.6.1. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez teşkilatının danışma hizmet birimleri arasında yer alan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının, 5345 Sayılı Kanunun 17. maddesinde şekillendirilen görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹⁵.

1. Başkanlığın görev alanına giren konularda, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek hizmetleri etkileyecek dış ve iç faktörleri incelemek ve bu konuda gerekli kriz yönetimi planını hazırlamak, kurum içi kapasite araştırması yapmak ve genel araştırmalar yapmak.

2. Merkez ve taşra teşkilatının verimliliğinin artırılması ile iş ve işlem akışlarının iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirmek.

3. Ulusal kalkınma politikası ve strateji ile yıllık program çerçevesinde Gelir İdaresi Başkanlığının orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını ve amaçlarını belirlemek üzere gerekli çalışmaları yapmak.

4. Vergi ve mali kanunlarında yer alan her türlü indirim, muafık ve istisna maliyetlerini ölçmek, iktisadi ve sosyal etkilerinin tespitini yapmak.

5. Gelir kanunlarına ilişkin tasarıları uygulanabilirliği açısından değerlendirerek ve görüş bildirmek, ihdas edilecek birimler ve yapılacak yeni düzenlemeler için etki analizi yapmak.

6. Gelir İdaresi Başkanlığının görev alanına giren konularda kalite ve performans kriterleri geliştirmek, izlemek, değerlendirmek, sürekli ve geliştirici önerilerinde bulunarak bu çerçevede verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

7. Gelir İdaresi Başkanlığının faaliyetleriyle ilgili bilgi ve verileri toplayarak performansa yönelik olarak analiz yapmak, yorumlamak, yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak ve bu konuda yönetim hizmetlerinin geliştirilmek.

8. Stratejik plana ve yıllık hedeflere göre Gelir İdaresi Başkanlığının bütçesini hazırlamak; Başkanlık faaliyetlerinin bütçeye uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

¹⁹⁵ Kozak, a.g.e., ss. 25-49.

9. Gelir İdaresi Başkanlığı üst yönetiminin iç denetim etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak.

10. Gelir İdaresi Başkanlığı'nca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.6.2. *Hukuk Müşavirliği*

Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez teşkilatının, danışma hizmet birimlerinden bir başkası da Hukuk Müşavirliğidir. 5345 Sayılı Kanunun 18. maddesince şekillendirilen birimin görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹⁶;

1. Anlaşmazlıkları önleyici ve Başkanlığın menfaatlerini koruyucu hukuki tedbirleri zamanında almak, sözleşme ve anlaşmaların bu esaslara uygun olarak yapılmasına yardımcı olmak.

2. Bakanlıklar, Başkanlık birimi ve Başkan tarafından gönderilen tüzük, yönetmelik ve yasa tasarı ve taslakları ile diğer hukuki konular hakkında görüş bildirmek.

3. 8/1/1943 tarihli ve 4353 sayılı Kanun hükümlerine göre adli davalarda gerekli bilgileri hazırlamak, Gelir İdaresi Başkanlığı merkez ve taşra birimlerinin, dolaylı ya da doğrudan idari yargı mercilerindeki davaları kontrol, ikame, takip ve müdafaa etmek, ettirmek ve koordinasyonu sağlamak.

4. Gelir İdaresi Başkanı tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.6.3. *Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği*

Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez teşkilatının, danışma hizmet birimlerinden sonuncusu, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğidir. 5345 Sayılı Kanunun 19. maddesince şekillendirilen birimin görevlerini şöyle özetleyebiliriz;

1. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunun kapsamında yapılacak olan, bilgi edinme başvurularını süratli, etkin ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak amacıyla gereken tedbirleri almak.

2. Basın ve halkla ilişkiler konusunda faaliyetleri planlamak, belirlenecek usul ve ilkelere göre bu faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak.

3. Gelir İdaresi Başkanı tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.7. **Yardımcı Hizmet Birimleri**

Bu kısımda, destek hizmetleri daire başkanlığı ve insan kaynakları daire başkanlığı konularına yer verilecektir. 16 Mayıs 2005 tarihinde 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna göre kurulan Gelir İdaresi Başkanlığı'nın yardımcı hizmet birimlerini 2 başlıkta toplamak mümkündür.

¹⁹⁶ <http://www.memurlar.net/haber/55304/>, (Erişim Tarihi: 19.09.2014).

3.2.1.7.1. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez teşkilatının danışma hizmet birimleri arasında yer alan İnsan Kaynakları Daire Başkanlığının, 5345 Sayılı Kanunun 21. maddesinde şekillendirilen görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹⁷.

1. Kurumsal etik kurallarını, Kamu Görevlileri Etik Kurulunun belirlediği ilkeler çerçevesinde düzenleyerek personele duyurmak.

2. Gelir İdaresi Başkanlığının fonksiyonlarının gerektirdiği yetkinlikleri tanımlamak, bu yetkinliklere uygun insan gücü politikası ve planlaması konusunda çalışmalar yaparak önerilerde bulunmak.

3. Çalışanların, çalışma esasları ve görevleri doğrultusunda yönetmelikleri hazırlamak ve uygulamak.

4. Gelir İdaresi Başkanlığının her seviyede çalışanın eğitim ve kariyer planlarını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek.

5. Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanın mesleğe giriş, yeterlik ve görevde yükselme sınavlarını yürütmek.

6. Performans değerlendirmelerini koordine etmek.

7. Gelir İdaresi Başkanlığının ilgili birimleri ile görev alanına giren konularda işbirliği yapmak.

8. Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanın, nakil, atama, sicil, ücret, terfi, emekliye ayrılma gibi özlük işlemlerini yürütmek.

9. Gelir İdaresi Başkanlığınca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.1.7.2. Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı

Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez teşkilatının danışma hizmet birimleri arasında yer alan Destek Hizmetleri Daire Başkanlığının, 5345 Sayılı Kanunun 22. maddesinde şekillendirilen görevlerini şöyle özetleyebiliriz¹⁹⁸;

1. Basılı kâğıtlar ve malzemenin temini ve yayın faaliyetleri görevlerini yürütmek.

2. Kaynak ihtiyaçlarını zamanında, etkin ve verimli bir şekilde karşılamak.

3. Başkanlığın ihtiyacı olan her türlü satın alma, kiralama, yapım, bakım ve onarım, arşiv, sağlık ve benzeri hizmetler ile mali hizmetleri yürütmek.

4. Gelir İdaresi Başkanlığının seferberlik ve sivil savunma hizmetlerini planlamak ve yürütmek.

5. Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının fiziki çalışma ortamlarını uygun ve standart hale getirmek.

¹⁹⁷ Keser, a.g.e., ss. 78-83.

¹⁹⁸ <http://www.memurlar.net/haber/55304/>, (Erişim Tarihi: 06.08.2014).

6. Gelir İdaresi Bakanlığının ilgili birimleri ile görev alanına giren konularda işbirliği yapmak.

7. Gelir İdaresi Başkanlığının taşınır ve taşınmaz kayıtlarını tutmak.

8. Gelir İdaresi Başkanlığınca verilecek diğer görevleri yapmak.

3.2.2. Taşra Teşkilatı

Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 23 üncü maddesinde; Gelir İdaresi Başkanlığının taşra teşkilatı hakkında, doğrudan merkeze bağlı vergi dairesi başkanlıkları şeklinde yapılandırılmıştır. Aynı kanununun 24. ve 25. maddelerinde ise, vergi dairesi başkanlığı kurulmayan yerlerde; bu görev ve yetkilere haiz vergi dairesi müdürlüklerinden oluşmaktadır denilmiştir. Ayrıca, Vergi dairesi başkanlıklarının kuruluş sayıları ve yerleri ile bunlara ilişkin değişikliklerin belirlenmesine Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. Vergi dairesi başkanlıklarına bağlı vergi dairesi müdürlükleri ile şubeler kurulmasına, bunların faaliyete geçirilmesine; aynı ilin sınırları dahilinde kalmak kaydıyla mükelleflerin, kanuni merkezleri, iş yerine bağlı kalınmaksızın hangi vergi dairesi başkanlığına veya müdürlüğüne bağlı olacağını belirlemeye Bakan yetkili kılınmıştır. (Ek cümle; 22/12/2005-5436/14 md.) Bakan'a bu yetkisini, gerekli gördüğü hallerde mükelleflerin bağlı olacağı vergi dairesi başkanlığı veya müdürlüğünü belirlemek ve bu belirlemeye bağlı olarak bu dairelerin yetki alanını yeniden oluşturma konusunda yetki verilmiştir¹⁹⁹.

Tablo- 18 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı Birimlerinin Sayısal Durumu

2013 YILI	BİRİM ADI
30	Vergi Dairesi Başkanlığı (Büyük Mükellefler V.D.Bşk.Dahil)
121	Grup Müdürlüğü
262	Müdürlük
52	Gelir Müdürlüğü
449	Vergi Dairesi Müdürlüğü
583	Bağlı Vergi Dairesi (Mal Müdürlüğü)
59	Daimi Takdir Komisyonu
1556	TOPLAM

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın taşra teşkilatında görev yapan personelin dağılımı, eğitim, cinsiyet, kadro durumu ile hizmet sürelerine ilişkin tablolar aşağıda gösterilmiştir.

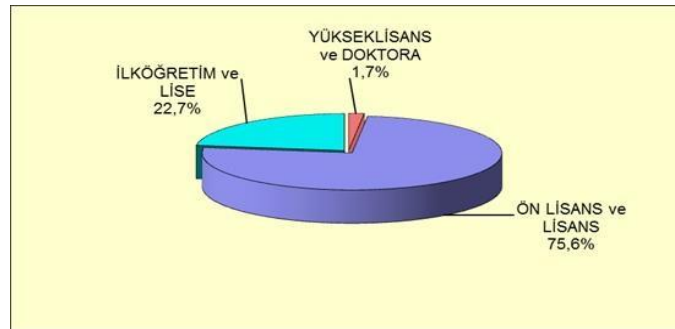
¹⁹⁹ <http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/2012serbestmeslek.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

Tablo-19 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Dağılımı (31.12.2013)²⁰⁰

Taşra	
Vergi Dairesi Başkanı	16
Gelir İdaresi Grup Müdürü	30
Vergi Dairesi Müdürü	466
Müdür	41
Vergi Dairesi Müdür Yardımcısı	1.145
Müdür Yardımcısı	21
Vergi İstihbarat Uzmanı	4
Gelir Uzmanı	15.898
Gelir Uzman Yardımcısı	4.459
Şef	795
Memur Ve Diğer Personel	17.185
TOPLAM	40.060

Tablo-20 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Eğitim Dağılımı²⁰¹
Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Eğitim Durumu

YÜKSEKLİSANS ve DOKTORA	ÖN LİSANS ve LİSANS	İLKÖĞRETİM ve LİSE	TOPLAM
666	30.299	9.095	40.060



Şekil-14 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Eğitim Durumu

²⁰⁰ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

²⁰¹ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

Şekil-15 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Cinsiyet Durumu²⁰²

Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Cinsiyet Durumu

KADIN	ERKEK	TOPLAM
15.052	25.008	40.060

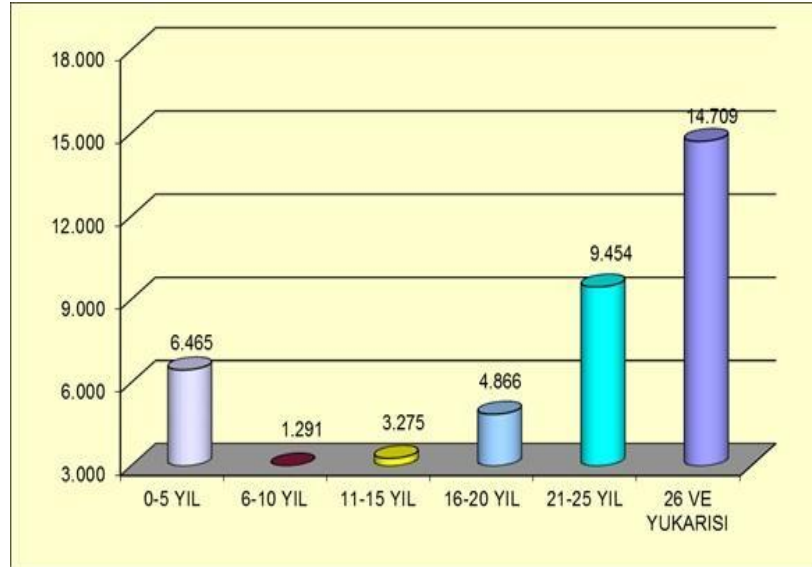


Şekil-16 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Cinsiyet Durumu

Tablo-21 Taşra Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı²⁰³

**Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatında
Görev Yapan Personelin Hizmet Sürelerine Göre Durumu**

	0-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	21-25 YIL	26 VE YUKARISI	TOPLAM
TOPLAM	6.465	1.291	3.275	4.866	9.454	14.709	40.060



Şekil-17 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Hizmet Süreleri Durumu

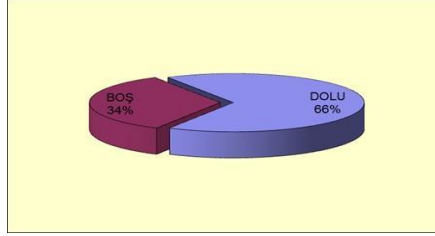
²⁰² www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

²⁰³ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

Tablo-22 Taşra Teşkilatı Dolu/Boş Kadro Dağılımı²⁰⁴

Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Dolu/Boş Kadro Durumu

DOLU	BOŞ	MEVCUT
40.060	20.270	60.330



Şekil-18 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Personelinin Kadro Durumu

Gelir İdaresi Başkanlığı, toplumsal değerlerine uygun kurumsal sosyal sorumluluk üstlenmiş bir kurumdur. Bu kapsamda, engelli personel istihdam etmektedir. Taşra teşkilatlarında istihdam edilen personeli ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo-23 Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatında İstihdam Edilen Engelli Personel (31/12/2013)

CİNSİYETİ		ENGELLİLİK ORANI (%)		
ERKEK	KADIN	40-60	61-80	81-100
756	242	730	127	141

Tablo-24 Engellilik Grubu²⁰⁵

ENGELLİLİK GRUBU					
İŞİTME	İŞİTME VE KONUŞMA	ZİHİNSEL	ORTOPEDİK	GÖRME	DİĞER
26	7	19	400	240	306

²⁰⁴ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

²⁰⁵ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

Tablo-25 Eğitim Durumu

EĞİTİM DURUMU			
YÜKSEKOKUL	ORTAÖĞRETİM	İLKÖĞRETİM	TOPLAM
726	250	22	998

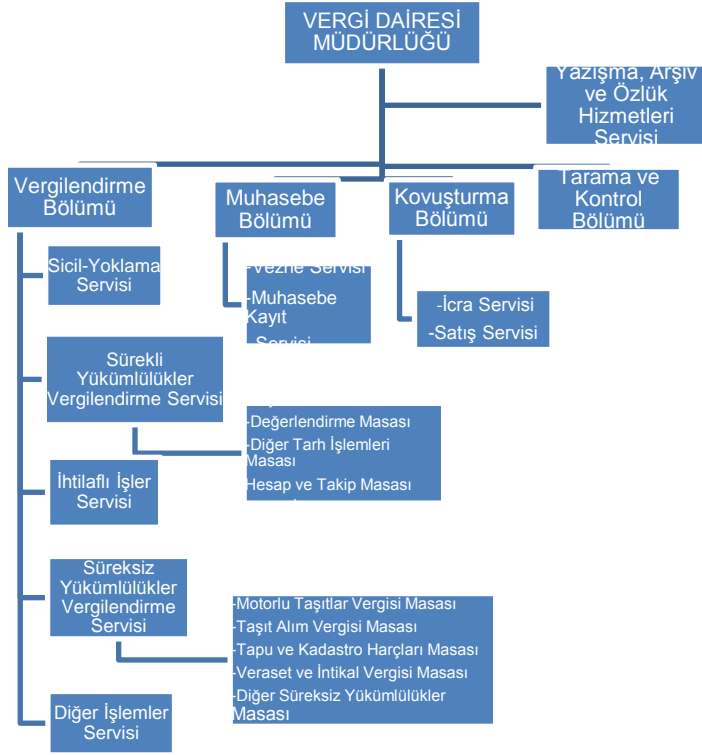
3.2.2.1. Vergi Dairesi Başkanlığı

5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu'nun 24. maddesinde, Vergi Dairesi Başkanlığı'nın amacı özetle şu şekilde belirlenmiştir; Görev ve yetki alanı içinde ekonomik faaliyetler ve gelişmeleri yakından takip etmek suretiyle, sektör ve mükellef gruplarının ihtiyaçlarına uygun hizmetleri en iyi şekilde sunmak ve vergi yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlamaktır.

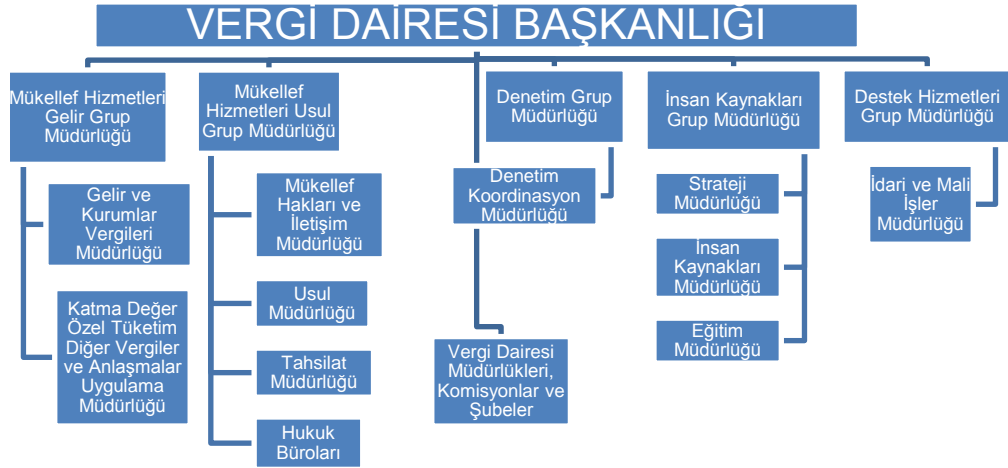
Vergi Dairesi Başkanlığı; vergisel uygulamaları geliştirmek, mükellef hizmetleri ile istatistik, bilgi toplama, bilgi işlem, eğitim, kiralama, satın alma, vergi inceleme ve denetimi, takdir, uzlaşma gibi görevleri ve işlemleri yürütmek, yetki alanı içindeki mükellefi tespit ederek, mükelleflerin vergisel yükümlülüklerine ilişkin tarh, tahakkuk, tahsil, terkin, tecil, ödeme, iade, gibi işlemleri yapmaktır. Bu işlemlerin yanı sıra personel ile ilgili özlük işlemlerinden dolayı idari yargı mercileri nezdinde oluşan ihtilaflara yasal merciler nezdinde talep ve savunmalarda bulunmak, gerektiğinde tashih ve temyiz karar talebinde bulunmak, yargı kararlarının uygulanması temin etmek, mükelleflere kanunların uygulanması konusuna görüş bildirmek, mükellefi hakları konusunda bilgilendirme çalışmaları yürütmek ve uygulamalarında mükellef haklarını gözetmekle görevli ve yetkilidir.

Vergi dairesi başkanlıkları bünyesinde; vergilendirme, mükellef hizmetleri, denetim, muhasebe, destek hizmetleri, tahsilat ve hukuk işleri, insan kaynakları ve benzeri fonksiyonlar için grup müdürlükleri ve bu grup müdürlüklerine bağlı müdürlükler kurulur. Ayrıca yetki alanlarında çeşitli ekonomik analizler yapmak ve mükellefe hizmetleri en yakın yerden sunmak için şubeler kurulur. Merkez birimleri ile taşra birimleri arasındaki doğrudan ilişki sağlanır. Bunların görevleri, yetki ve sorumlulukları, organizasyon yapıları, merkez teşkilatıyla ilişkileri ile çalışma usul ve esasları yönetmelikle düzenleneceği hükme bağlanmıştır.

Tablo-26 Vergi Dairesi Başkanlığı Organizasyon Şeması²⁰⁶



Tablo-27 Vergi Dairesi Müdürlükleri Örgüt Şeması²⁰⁷



²⁰⁶ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

²⁰⁷ Kozak, a.g.e., ss. 35-55.

3.2.2.2. Vergi Dairesi Başkanı

5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 25 üncü maddesinde Vergi Dairesi Başkanının görevleri özetle şu şekilde belirlenmiştir.

Vergi Dairesi Başkanı; Vergi Dairesi Başkanlığının amiridir. Yetki alanındaki işlemlerin yasalara göre yürütülmesi ve izlenmesini, kendisine bağlı birimlerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirilmesinin sağlanması, mükellef haklarının gözetilmesi, vergi inceleme ve denetimlerinin gerçekleştirilmesini, mükelleflere kanunların uygulanmasına ilişkin görüş bildirilmesi, kanunlara aykırı hareket edenler hakkında takibatta bulunulması, emrine atanan personelin özlük işlemlerinin yürütülmesi ve faaliyetleri hakkında Başkanlığın bilgilendirilmesi gibi işlemlerden, doğrudan Gelir İdaresi Başkanlığına karşı sorumlu tutulmuştur.

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 31 inci maddesinde belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde vergi dairesi başkanlığınca ödenek gönderme belgesi ile verilen harcama yetkisi çerçevesinde Vergi Dairesi Başkanlığınca yapılacak ödemelere ilişkin harcama yetkisi konusunda sorumlu olup, bu yetkisini kısmen veya tamamen grup müdürlüklerine veya vergi dairesi müdürlüklerine devredilebileceği hüküm altına alınmıştır.

3.2.2.3. Defterdarlık

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın taşra yapılanmasının diğer ayağı, Defterdarlıklardır. Maliye Bakanlığı'nın ana birimi olan, Gelirler Genel Müdürlüğü bünyesinde örgütlenen Türk vergi sistemi, 5345 Sayılı Kanunla, 2005 yılında yeniden yapılanmaya gitmiştir. Yeni yapılanmayla Maliye Bakanlığı'na bağlı birim halini alan Gelir İdaresi Başkanlığı, merkez ve taşra teşkilatı olarak yapılanmayı amaçlamıştır. Taşra yapılanması, Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde toplanmış olması rağmen her ilde kurulmamıştır. Vergi Dairesi Başkanlığı kurulmayan illerde ise, Defterdarlığa bağlı kalarak örgütlenmesine devam etmektedir. Bu yapının içerisinde, gelir müdürlüğü, vergi dairesi müdürlüğü, takdir komisyonları, mal müdürlükleri bünyesinde bulunan gelir servisleri ve şubeler bulunmaktadır.

1. Gelir Müdürlüğü; Defterdarlık bünyesinde kurulan gelir müdürlükleri; müfettişlerce yapılan teftişlerde, defterdar adına verilecek emir ve cevapları hazırlamak, verginin konusuna giren soruları defterdar adına cevaplandırmak, il bazında, vergi dairelerinden toplanan istatistiki bilgileri derleyip, Gelir İdaresi Başkanlığına göndermek, terkin edilmesi gereken amme alacaklarının terkinine ilişkin işlemleri yerine getirmekle görevli taşra birimidir.

2. Vergi dairesi müdürlükleri, vergi mevzuatının konusuna giren mükellefi tespit eden, doğacak vergiyi tarh, tahakkuk ve tahsil eden dairelerdir. Bunun

yanında, Maliye Bakanlığı, gerekli gördüğü hallerde, vergi daireleri ve bölge bilgi işlem merkezleri kurmaya, vergi dairelerine bağlı şubeler açmaya yetkili kılınmıştır.

3. Bağlı vergi daireleri (mal müdürlükleri); vergi dairesi bulunmayan ilçelerde tarh, tahakkuk ve tahsilata ilişkin iş ve işlemlerin kanuna uygun olarak yürütülmesini sağlayan taşra birimidir.

4. Takdir komisyonları; kanunda belirlenen çerçevede kurulan ve yetkili makamlarca talep edilen matrah, servet, fiyat ücret, kıymet ve matrahları takdir etmek amacıyla kurulmuş birimlerdir²⁰⁸.

²⁰⁸ Öztürk, a.g.e., ss. 49- 63.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. METODOLOJİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alım Süreci, İnsan Kaynakları Geliştirme(İş Gören Eğitimi ve Geliştirme), Performans Değerleme ve Ücret, Motivasyon, Kariyer Planlama fonksiyonlarının Gelir İdaresi Başkanlığı insan kaynakları yönetimi anlayışına etkisi konusunda çalışanların düşüncelerini saptamak amacıyla anket soruları hazırlanmıştır. (Ek-1)

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı, literatür (kütüphane, internet, kitap, tez çalışmaları v.s.) taraması yapılarak çalışmamızın çeşitli bölümlerinde ortaya konulmuştur. Araştırma yönteminin tespitinde, örnekleme karar verildikten sonra, araştırma modeli oluşturulmuş ve anket tekniği, veri toplama tekniği olarak belirlenmiştir. Evrenin çok geniş olması ve tüm kurum çalışanlarına ulaşmanın mümkün olmaması örnekleme yapılmasını zorunlu kılmıştır. Örnekleme tekniği olarak, kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Evrenin, çeşitli sosyo-kültürel, coğrafik ve yapısal farklılıklarının çok fazla olması, örneklem grubunun evrenin temsil yeteneğini oldukça kısıtlamıştır. Ancak, bütünün genel dağılımı göz önüne alınarak evrene yakın sonuçlar vermesi için mümkün olduğunca evrende bulunan çalışanların demografik özelliklerine yakın örneklem grubu tercih edilmiştir. Çalışma İstanbul ilinde yapılmıştır. Bunun en önemli sebebi, İstanbul'un Türkiye'nin her yerinden göç alması sonucu çok farklı demografik özelliklere sahip çalışanların yaşadığı il olmasıdır. Bu sayede örneklem grubunun çeşitlilik yönünden zenginleştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın nitel bir araştırma olması dolayısıyla amaca yönelik hazırlanan sorular katılımcılara test edilmeden önce, 30 kişilik çalışan grubu üzerinde ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ankette ihtiyaç duyulan olgusal ve yargısal verilerin yeterliliğini ve güvenilirliğini ölçülmeye yönelik olarak yapılan bu uygulama sonunda gerekli iyileştirmeler ve değişiklikler yapılarak, anket formu hazır hale getirilmiştir. Ayrıca anket formu oluşturma sürecinde insan kaynakları çalışanlarından ve uzman görüşlerinden faydalanılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunu oluşturan sorular çoktan seçmeli ve kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. Soruların kapalı uçlu ve "evet"- "hayır" şeklinde yapılandırmasının nedeni, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın kamu kurumu olması

dolayısıyla, Türkiye genelinde uyguladığı hakim insan kaynakları yönetim anlayışını tespit etmektedir.

Anket çalışması sonunda elde edilen veriler çerçevesinde analiz ve değerlendirme yapılmıştır.

4.1.3. Evren

Araştırmanın genel evreni, Türk Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarıdır. Gelir İdaresi Başkanlığının merkez ve taşra teşkilatı (2013 yılı sonu itibariyle) toplam 40.808 çalışandan oluşmaktadır.

4.1.4. Kapsam, Sınırlılıklar ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türk Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanları oluşturmaktadır. Anket çalışması, Gelir İdaresi Başkanlığının taşra teşkilatları arasında bulunan İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığına bağlı Bahçelievler Uygulama Grup Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde görev yapan çeşitli kademe ve kadrolardaki 223 çalışan (örneklem) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı çok geniş ve farklı ifade edilebilen fonksiyonlara sahip olduğundan şu altı ana başlıkta değerlendirilmiştir.

1. İnsan Kaynakları Planlaması,
2. İşe Alım Süreci,
3. İnsan Kaynakları Geliştirme(İş Gören Eğitimi ve Geliştirme),
4. Performans Değerleme ve Ücret,
5. Motivasyon,
6. Kariyer Planlama.

4.1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Gelir İdaresi Başkanlığı insan kaynakları yönetiminde uygulanmakta olan yönetim anlayışını orta-alt düzey yönetici ve çalışanlar perspektifinden ortaya koyarak, daha çağdaş ve rasyonel bir yönetim anlayışının hakim olması açısından bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.1.6. Veri Toplama Teknikleri

Tespit edilen ve amaca yönelik bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu veri toplama tekniği olarak tespit edilmiş, seçilen örneklemde anket bizzat ve anketörler aracılığıyla uygulanmıştır. Çalışanların ankete verdiği cevaplarla veri tabanı oluşturulmuştur.

4.2. BULGULAR

Araştırma sonuçları 2 bölümde değerlendirilmiştir. Birinci bölümde; uygulanan ankete katılan katılımcıların, demografik özellikleri tespit edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise, çalışanların İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alım Süreci, İnsan Kaynakları Geliştirme (İş Gören Eğitimi ve Geliştirme), Performans Değerleme, Motivasyon, ve Kariyer Planlama gibi insan kaynakları yönetim araçlarının, çalıştıkları kurumun insan kaynakları yönetimine etkisi konusundaki düşüncelerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm, 6 başlıkta incelenmiştir. Anketin 6, 7, 8. ve 9. soruları Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Planlama Sürecine İlişkin Bulgular bölümünde, 10,11,12 ve 13. soruları, Gelir İdaresi Başkanlığı İşe Alım Sürecine İlişkin Bulgular bölümünde, 14,15,16,17. soruları, Gelir İdaresi Başkanlığı Eğitim ve Geliştirme Sürecine İlişkin Bulgular bölümünde, 18,19,20 ve 21. soruları Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Sürecine İlişkin Bulgular bölümünde, 22,23,24 ve 25. soruları, Gelir İdaresi Başkanlığı Motivasyon Sürecine İlişkin Bulgular bölümünde, 26,27,28 ve 29. soruları ise, Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Planlama Sürecine İlişkin Bulgular bölümünde ayrıntılı olarak tablolar ve grafikler yardımıyla incelenerek karşılaştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolar haline getirilmiş ve yorumlanmıştır;

4.2.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

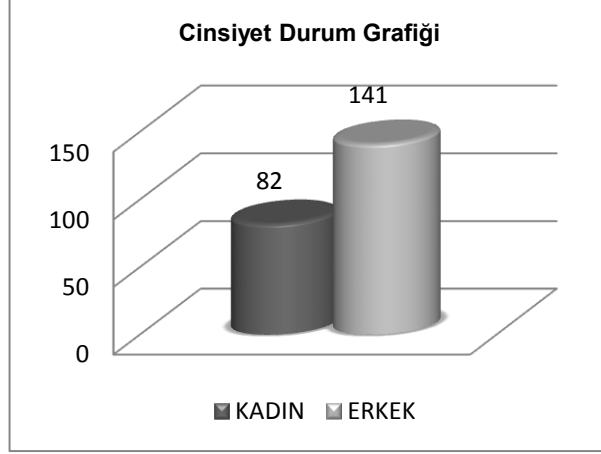
Bu bölümde, ankete katılan çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, kurumdaki toplam çalışma süresi ve kurumdaki kadro sonuçları yer almaktadır.

Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo-28 Cinsiyet Durum

CİNSİYET	YÜZDE	DAĞILIM
KADIN	%36,77	82
ERKEK	% 63,23	141
TOPLAM	% 100	223

Ankete katılanların %36,77'si kadın, %63,23'ü ise erkektir.

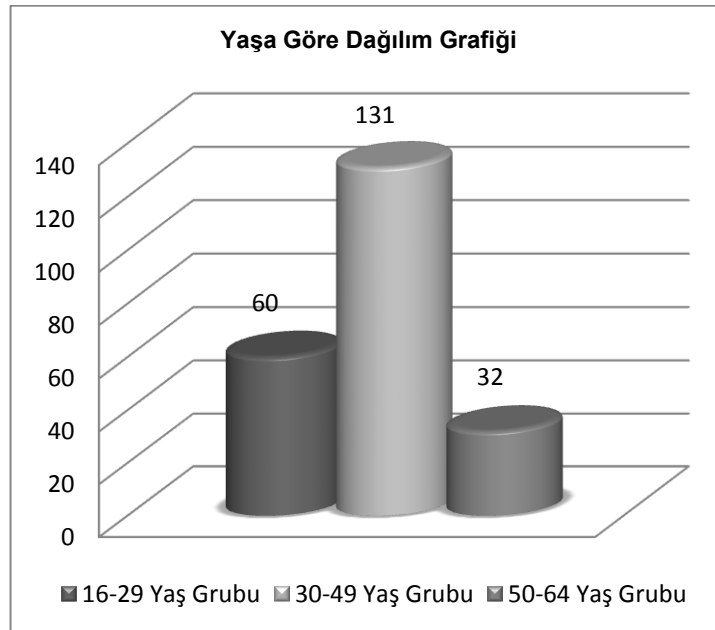


Grafik-2 Cinsiyet Durum

4.2.1.1. Ankete Katılanların Yaş'a Göre Dağılımları

Tablo-29 Yaş'a Göre Dağılım

YAŞ	YÜZDE	DAĞILIM
16-29	%26,91	60
30-49	%58,74	131
50-64	%14,35	32
TOPLAM	% 100	223



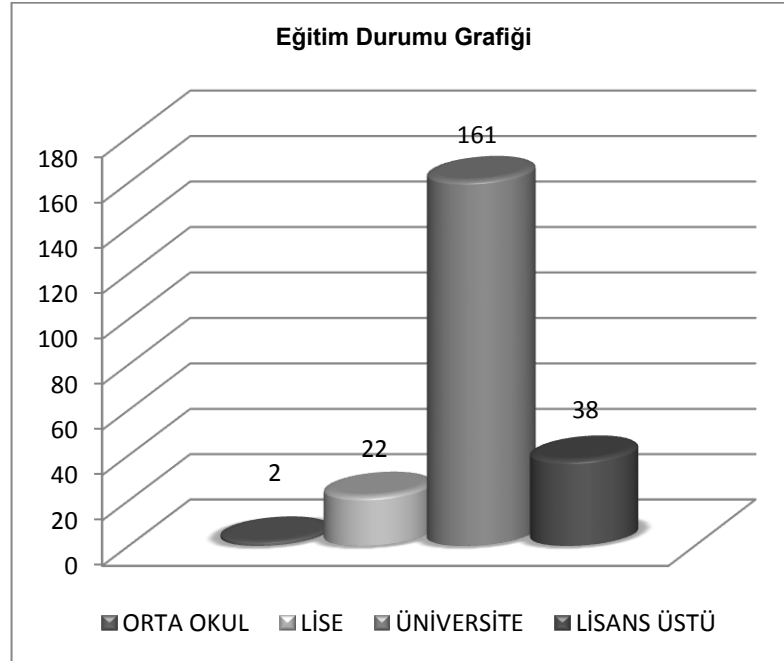
Grafik-3 Yaş'a Göre Dağılım

Ankete katılan çalışanlar, uluslararası kabul edilen yaş gruplandırmaları doğrultusunda; (16-29) genç, (30-49) orta yaş ve (50-64) orta yaş üstü olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Ankete katılanların %26,91'i 16-29 yaş aralığındaki genç çalışanlardan, %58,74'ü 30-49 yaş aralığındaki orta yaş çalışanlardan ve %14,35'i 49-64 yaş aralığında bulunan orta yaş üstü çalışandan oluştuğu gözlemlenmiştir.

4.2.1.2. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Tablo-30 Eğitim Durumu

EĞİTİM DURUMU	YÜZDE	DAĞILIM
ORTAOKUL	%0,90	2
LİSE	%9,87	22
ÜNİVERSİTE	%72,20	161
LİSANSÜSTÜ (YÜKSEK LİSANS/DOKTORA)	%17,40	38
TOPLAM	%100	223



Grafik-4 Eğitim Durumu

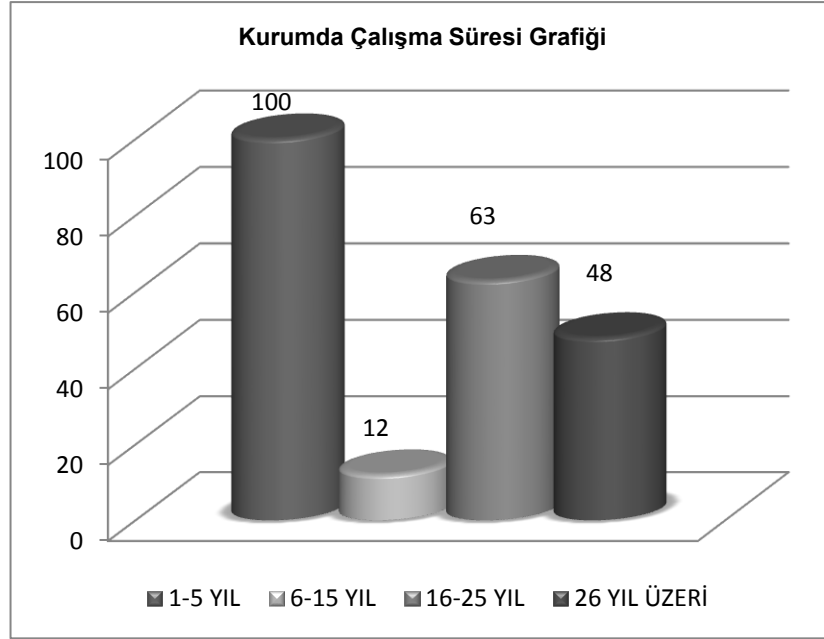
Ankete katılan çalışanlarının %0,90'ı ortaokul mezunları, %9,87'si lise mezunları, %72,20'si Üniversite (ön lisan/lisans) mezunları, %17,40'ı ise lisansüstü

(yüksek lisans/doktora) mezunları oluşturmaktadır. Bu dağılıma göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunu ön lisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir.

4.2.1.3. Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo-31 Kurumda Çalışma Süresi

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRELERİ	YÜZDE	DAĞILIM
1-5 YIL	%44,84	100
6-15 YIL	%5,83	12
16-25 YIL	%28,25	63
26 YIL ÜZERİ	%21,52	48
TOPLAM	%100	223



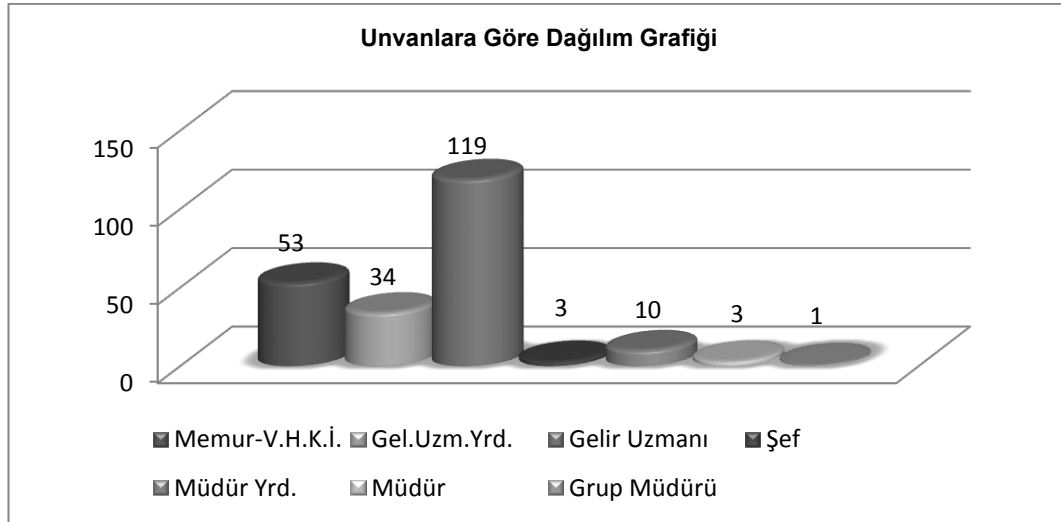
Grafik-5 Kurumda Çalışma Süresi

Ankete katılan çalışanların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, %44,84'ü 6 yıldan daha az bir süredir görev yapmakta olduğu, %5,83'ü 6-15 yıl arasında görev yapan, % 28,25'i 16-25 yıl arasında görev yapan ve %21,52'sinin ise 25 yıldan fazla süredir görev yapan personel olduğu gözlenmektedir. Bu verilere göre ankete katılan çalışanlarının %44,84 gibi bir oranla çoğunluğunun 1-5 yıl çalışanlardan oluştuğunu söyleyebiliriz.

4.2.1.4. Ankete Katılanların Kurumda Buldukları Unvanlara Göre Dağılımları

Tablo-32 Unvanlara Göre Dağılım

UNVAN	YÜZDE	DAĞILIM
Memur/Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	%23,77	53
Gelir Uzman Yardımcısı	%15,25	34
Gelir Uzmanı	%53,36	119
Şef	%1,35	3
Müdür Yardımcısı	%4,48	10
Müdür	%1,35	3
Grup Müdürü	%0,45	1
TOPLAM	%100	223



Grafik-6 Unvanlara Göre Dağılım

Ankete katılan çalışanlarının unvan dağılımları incelendiğinde %23,77'sinin memur/Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni, % 15,25'inin Gelir Uzman Yardımcısı, %53,36'sının Gelir Uzmanı, %1,35'inin Şef, %4,48'inin Müdür Yardımcısı, %1,35'inin Müdür ve %0,45'inin ise Grup Müdürü unvanında oldukları gözlenmiştir. Ankete en fazla katılımı, %53,36 oranla Gelir Uzmanları oluşturmuştur. Ankete katılanların unvanlara göre dağılımı, Kurumun unvanlara göre dağılımına yakın sonuçlar vermektedir.

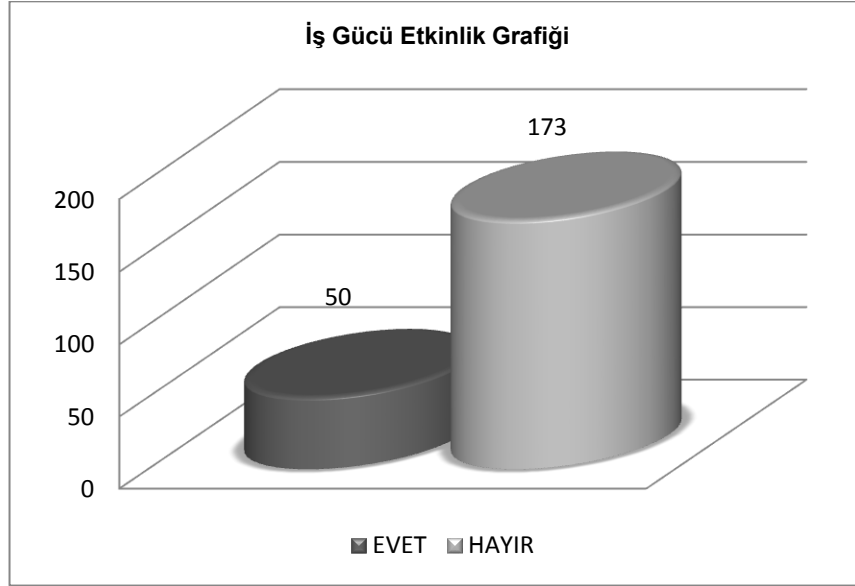
4.2.2. Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

4.2.2.1. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gücünü Etkin Kullanımına İlişkin Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın sahip olduğu iş gücünün etkin kullanımını tespit etmek amacıyla, örneklem grubuna yöneltilen 6. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-33 İş Gücü Etkinliği

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%22,42	50
HAYIR	%77,58	173
TOPLAM	%100	223



Grafik-7 İş Etkinliği

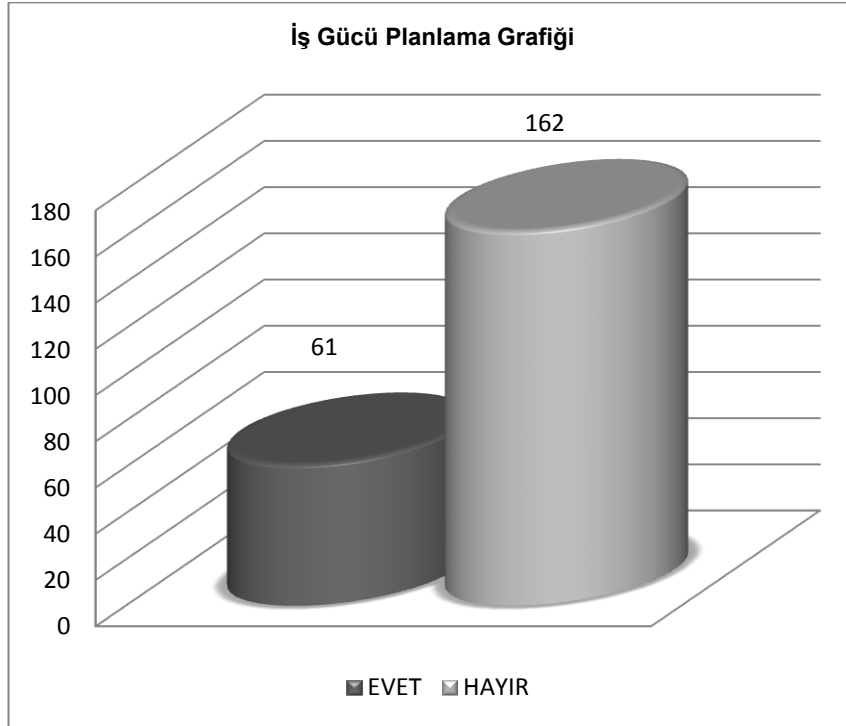
Gelir İdaresi Başkanlığı'nın sahip olduğu iş gücünün etkin kullanımını tespit etmek amacıyla, örneklem grubuna yöneltilen soruya %22,42 evet, %77,58 hayır cevabı verilmiştir. Ankete katılan Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanları, kurumun sahip olduğu iş gücünü etkin bir şekilde kullanılmadığını düşünmektedir.

4.2.2.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gücünü Planlamasına İlişkin Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gücünü karşılamaya yönelik olarak niceliksel ve niteliksel planlamalarını tespit etmek amacıyla, örneklem grubuna yöneltilen 7. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-34 İş Gücü Planlaması

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%27,35	61
HAYIR	%72,65	162
TOPLAM	%100	223



Grafik-8 İş Gücü Planlaması

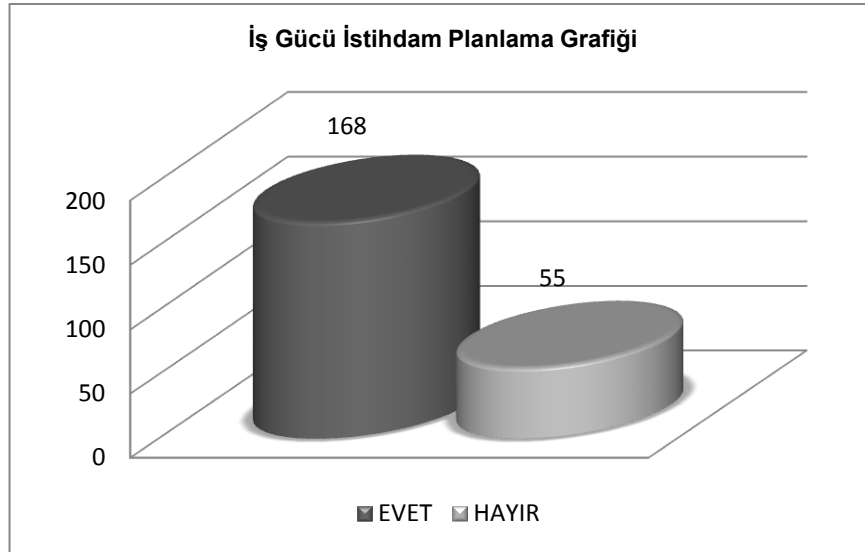
Gelir İdaresi Başkanlığı'nın gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gücünü karşılamaya yönelik olarak niceliksel ve niteliksel planlamalarını tespit etmek amacıyla, örneklem grubuna yöneltilen soruya %27,35 evet, %72,65 hayır cevabı verilmiştir. Ankete katılan Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarına göre, kurumun gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gücünü karşılamaya yönelik olarak niceliksel ve niteliksel planlama yapmamaktadır.

4.2.2.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gücünü İstihdam Planlamasına İlişkin Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı iş gücünün etkin kullanımı için önemli olan, birimler arasında eksik ya da fazla (aşırı) iş gören istihdam etmemesi gerekmektedir. Birimler arasında eksik yada aşırı iş gören istihdamını tespit etmek için, örneklem grubuna yöneltilen 8. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-35 İş Gücü İstihdam Planlaması

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%75,34	168
HAYIR	%24,66	55
TOPLAM	%100	223



Grafik-9 İş Gücü İstihdam Planlaması

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, birimler arasında eksik yada fazla (aşırı) iş gören istihdamına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %75,34 evet, %24,66 hayır cevabı verilmiştir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda birimler arasında eksik yada aşırı iş gören istihdam edilmektedir.

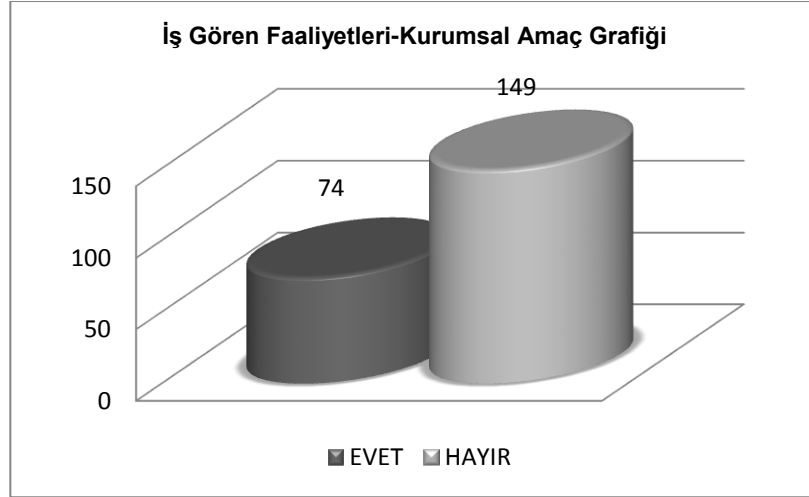
4.2.2.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda İş Gören Faaliyetleri ile Kurumsal Amaçlara İlişkin Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda yürütülen faaliyetlerle iş gören faaliyetleri arasındaki uyumun tespitine yönelik olarak, örneklem grubuna yöneltilen 9. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-36 İş Gören Faaliyetleri-Kurumsal Amacı

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%33,18	74
HAYIR	%66,82	149
TOPLAM	%100	223

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda yürütülen faaliyetlerle iş gören faaliyetleri arasındaki uyumun tespitine yönelik olarak, örneklem grubuna yöneltilen soruya %33,18 evet, %66,82 hayır cevabı verilmiştir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda yürütülen faaliyetlerle iş gören faaliyetleri arasındaki uyum bulunmamaktadır.



Grafik-10 İş Gören Faaliyetleri-Kurumsal Amacı

4.2.3. Gelir İdaresi Başkanlığı İşe Alım Sürecine İlişkin Bulgular

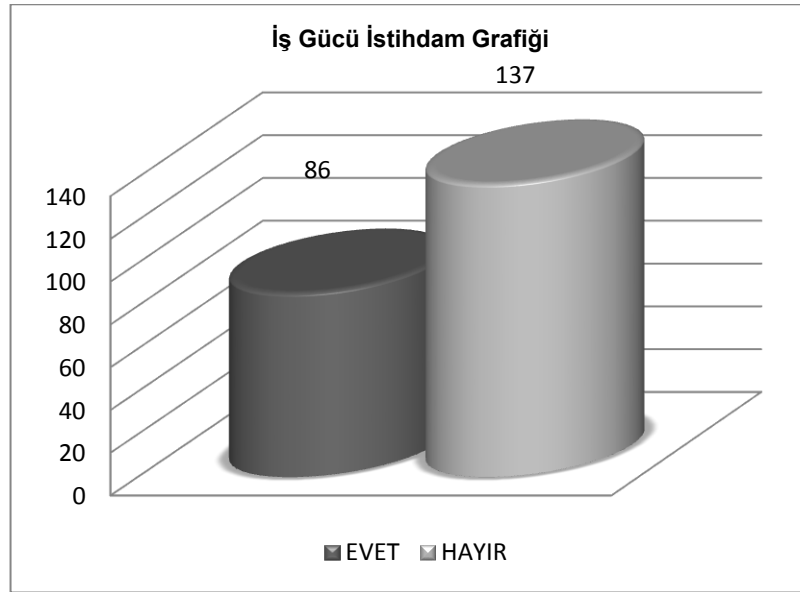
4.2.3.1 Gelir İdaresi Başkanlığı'nda İş Gören Temin Sürecindeki Amaca Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde izlediği yolun, boş pozisyonları doldurmaya yönelik bir amacın olup olmadığını tespit etmek için, örneklem grubuna

yöneltilen 10. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-37 İş Gücü İstihdamı

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%38,57	86
HAYIR	%61,43	137
TOPLAM	%100	223



Grafik-11 İş Gücü İstihdamı

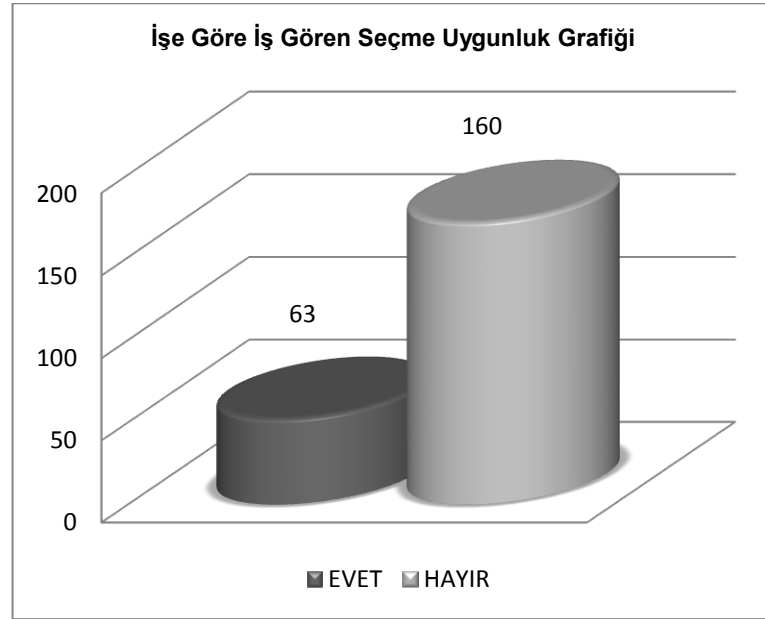
Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde izlediği yolun, boş pozisyonları doldurmaya yönelik bir amacın olup olmadığına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %38,57 evet, %61,43 hayır cevabı verilmiştir. Kurum çalışanlarınca, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde izlediği yolun, boş pozisyonları doldurmaya yönelik olmadığı düşünülmektedir. Kurumun işe alım sürecinde, ihtiyaç duyduğu nitelik ve sayıda iş gören istihdam etmesi, kurumsal faaliyetin etkin bir şekilde yürütülmesi için uyulması gereken önemli bir husustur.

4.2.3.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İşe Uygun İş Gören Seçme Sürecine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde, işe uygun iş gören seçme çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 11. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-38 İşe Göre İş Gören Seçme Uygunluğu

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%28,25	63
HAYIR	%71,75	160
TOPLAM	%100	223



Grafik-12 İşe Göre İş Gören Seçme Uygunluğu

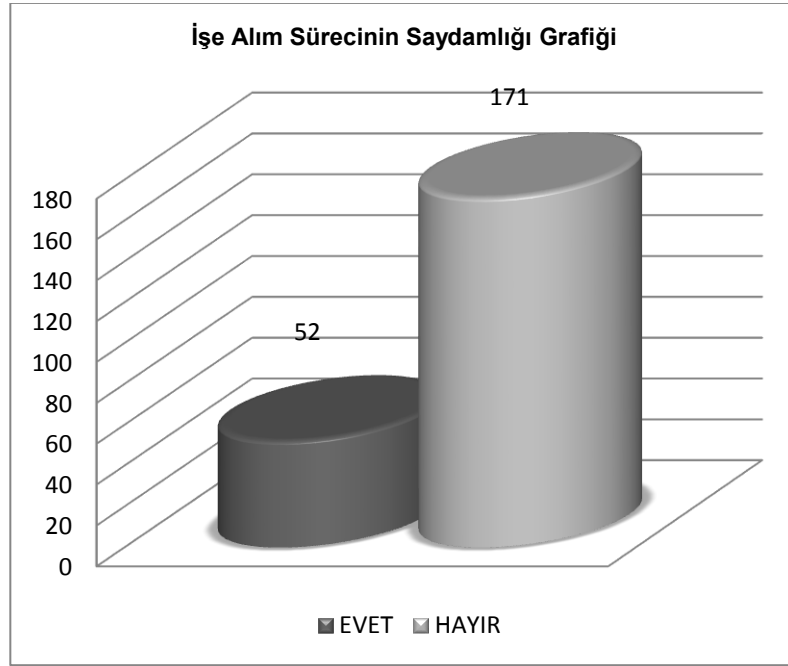
Kurumlar gerek gördükleri ve ihtiyaç duydukları kadrolar için iş görenin seçimi sırasında, kuruma en faydalı olabilecek çalışanları tercih etmelidirler. Yapılacak işin koşulları ve niteliğine göre, doğru iş gören bulma ve seçme kurumsal verimliliğe önemli katkılar sağlayacaktır. Konuyla ilgili örneklem grubuna yöneltilen soruya %28,25 evet, %71,75 hayır cevabı vermiştir. Kurum çalışanları, Gelir İdaresi Başkanlığı'nı, işe uygun iş gören seçme konusunda başarısız olarak değerlendirmektedirler.

4.2.3.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İşe Alım Sürecinin Saydamlığına Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde, işin tanımı ve gerekleri, iş gören ihtiyacının tespiti, adaylarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerlendirileceği konularına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 12. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-39 İşe Alım Sürecinin Saydamlığı

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%23,32	52
HAYIR	%76,68	171
TOPLAM	%100	223



Grafik-13 İşe Alım Sürecinin Saydamlığı

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde, işin tanımı ve gerekleri, iş gören ihtiyacının tespiti, adaylarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerlendirileceği konularındaki uygulamaya yönelik örneklem grubuna yöneltilen soruya %23,32 evet, %76,68 hayır cevabı vermiştir. Bu bulgulara göre çalışanlar, Kurumun ihtiyaç duyduğu iş görenlerin işe alım sürecini, önceden belirlenmiş, saydam ve çağdaş insan kaynakları kriterleri çerçevesinde yerine getirme konusunda başarısız olarak değerlendirmektedir.

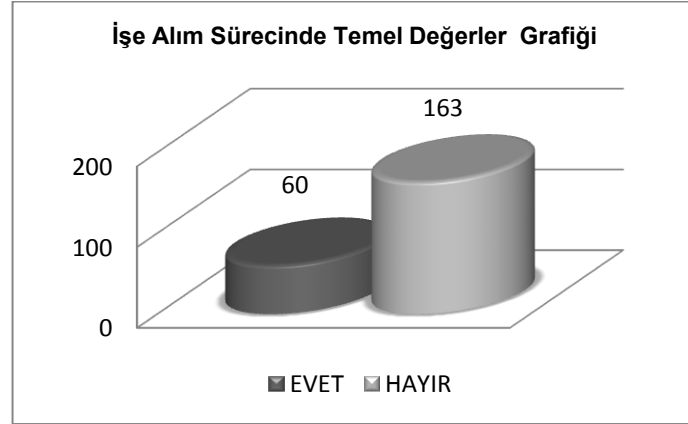
4.2.3.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın İş Gören Seçim Sürecinde Temel Değerlere Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın iş gören seçiminde (mülakat aşamasında), siyasi düşünce, hemşericilik, din, dil, mezhep, ırk, cinsiyet, inanç ve vicdan ayrılığı gözetmeksizin evrensel değerlere ve eşitlik ilkesine uygun, yansız davranma çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 13. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-40 İşe Alım Sürecinde Temel Değerler

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%26,91	60
HAYIR	%73,09	163
TOPLAM	%100	223

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın iş gören seçiminde (mülakat aşamasında), siyasi düşünce, hemşericilik, din, dil, mezhep, ırk, cinsiyet, inanç ve vicdan ayrılığı gözetmeksizin evrensel değerlere ve eşitlik ilkesine uygun, yansız davranma çabalarının tespitine yönelik olarak örneklem grubuna yöneltilen soruya %26,91 evet, %73,09 hayır cevabını vermiştir. Bu bulgular, Çalışanların, Kurumun işe alım ve özellikle mülakat aşamasında adalet ve eşitlik ilkesine uygun, insan haklarına ve diğer evrensel değerlere saygılı bir tutum sergilediği konusunda güven duymadıkları göstermektedir.



Grafik-14 İşe Alım Sürecinde Temel Değerler

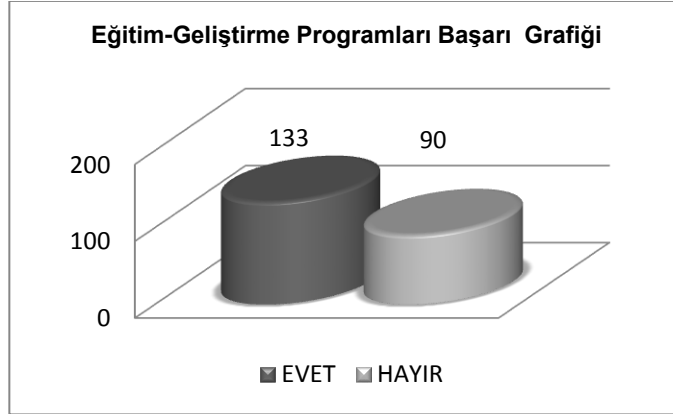
4.2.4. Gelir İdaresi Başkanlığı İş Gören Eğitimi ve Geliştirme Sürecine İlişkin Bulgular

4.2.4.1. Eğitim-Geliştirme Programları Başarı Çabalarına Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı, iş görenlerin beceri, tutum ve davranışlarında belirli iyileştirme ve geliştirme kapsamında seminer, kurs gibi eğitim-geliştirme programları uygulanma çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 14. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-41 Eğitim-Geliştirme Programları Başarısı

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%59,64	133
HAYIR	%40,36	90
TOPLAM	%100	223



Grafik-15 Eğitim Geliştirme Programları Başarısı

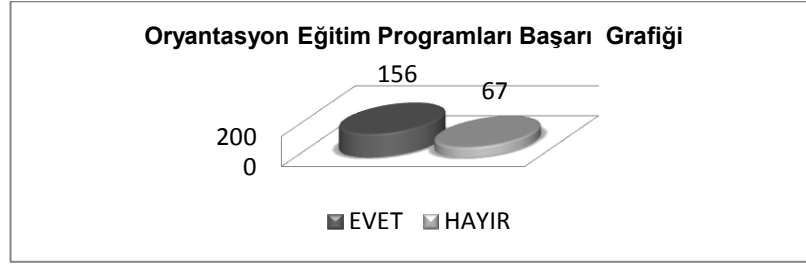
Örneklem grubu yöneltilen soruya %59,64 evet, %40,36 hayır cevabı vermiştir. Gelir İdaresi Başkanlığı, iş görenlerin beceri, tutum ve davranışlarında belirli iyileştirme ve geliştirme kapsamında seminer, kurs gibi eğitim-geliştirme programlarını başarı ile uygulamaktadır. Kurum, çeşitli eğitim-geliştirme programları düzenleyerek çalışanlarının kişisel ve sosyal gelişimlerine katkı sunmaktadır. Bu konuda toplam kalite ve mükemmellik gibi çeşitli çağdaş modelleri çalışanlarına kazandırmayı hedefleyen örnek bir kamu kurumudur.

4.2.4.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Oryantasyon Eğitimine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, yeni işe başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimi verilmesi çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 15. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-42 Oryantasyon Eğitim Programları Başarısı

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%69,96	156
HAYIR	%30,04	67
TOPLAM	%100	223



Grafik-16 Oryantasyon Eğitim Programları Başarısı

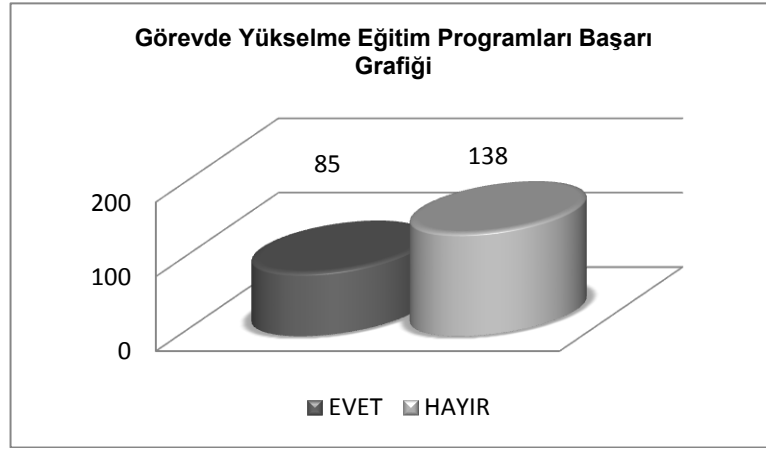
İşe yeni alınan iş görenleri, mümkün olduğunca kısa sürede işinin gereği mesleki, teknik ve kurumsal bilgileri kazandırmak suretiyle, üretken hale getirmek açısından son derece önemlidir. Oryantasyon eğitim programının başarısına yönelik olarak, örneklem grubuna yöneltilen soruya %69,96 evet, %30,04 hayır cevabı verilmiştir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, kuruma yeni katılan iş görenlere, işe başlama sürecinde öğrenme ve alıştırma (oryantasyon) eğitimi veren kurumdur.

4.2.4.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Görevde Yükselme Eğitimine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, görevde yükselen iş görenler için, yükseldiği veya atandığı kadro ya da unvanın gereği bilgi ve beceriyi kazandırmaya yönelik görevde yükselme eğitimi verilmesi çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 16. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-43 Görevde Yükselme Eğitim Programları Başarısı

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%38,12	85
HAYIR	%61,88	138
TOPLAM	%100	223



Grafik-17 Görevde Yükselme Eğitim Programları Başarısı

Gelir İdaresi Başkanlığı, görevde yükselme eğitimine başvuran ve gerekli şartları taşıyan iş görenlere, yükseldiği veya atandığı kadro ya da unvanın gereği bilgi ve beceriyle donatmak çalışanlardan beklenen verimi almak ve gelişim açısından önemli olduğu genel kabul görmüştür. Gelir İdaresi Başkanlığı, görevde yükselme eğitimini başarıyla uygulayan bir kurum olduğu düşünülse de, konuyla ilgili, örneklem grubuna yöneltilen soruya %38,12 evet, %61,88 hayır cevabının verilmesi, çalışanların ekseriya çoğunluğunun kurumu başarılı olarak değerlendirmediklerini göstermektedir.

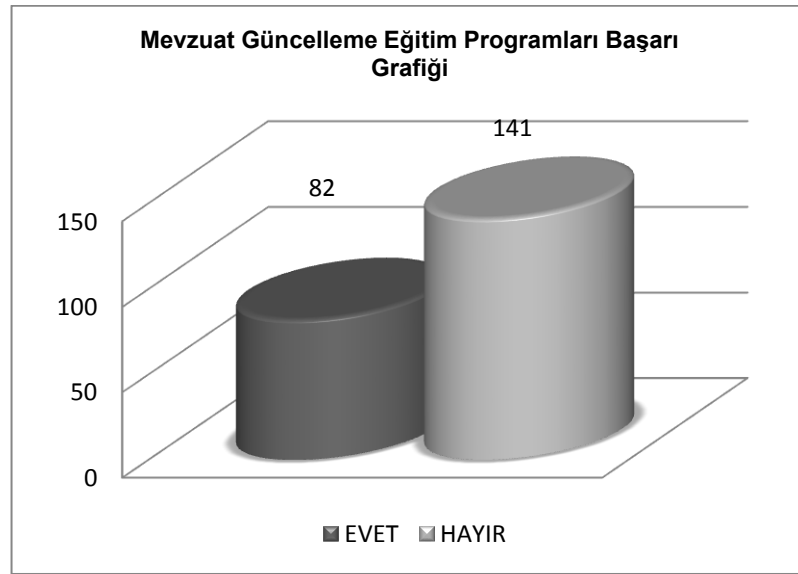
4.2.4.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Mevzuat Güncelleme Eğitimine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, kamusal hizmetini yerine getirmeye yönelik olarak, çalışanlara mevzuat güncelleme eğitimleri verilmesi çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 17. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-44 Mevzuat Güncelleme Eğitim Programları Başarısı

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%36,77	82
HAYIR	%63,23	141
TOPLAM	%100	223

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, kamusal hizmetini yerine getirmeye yönelik olarak, çalışanlara mevzuat güncelleme eğitimleri verilmesi çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %36,77 evet, %63,23 hayır cevabı verilmesi, çalışanların büyük çoğunlukla kurumun mevzuat güncelleme eğitimi verilmesi konusunda başarısız olarak değerlendirdiğini göstermektedir.



Grafik-18 Mevzuat Güncelleme Eğitim Programları Başarısı

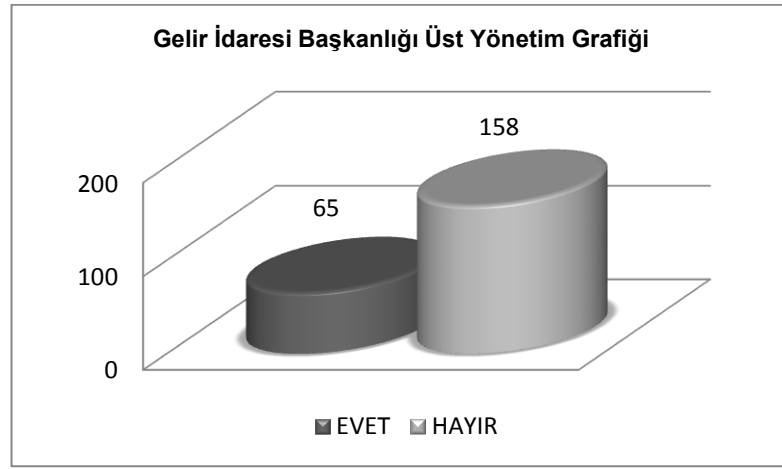
4.2.5. Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

4.2.5.1. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Üst Yönetimine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, alt kademelerinde çalışan nitelikli iş görenlerin, kariyer basamaklarını kullanarak ve önceden belirlenmiş objektif kriterlerle, üst yönetime gelebilmelerine yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 26. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-45 Gelir İdaresi Başkanlığı Üst Yönetimi

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%29,15	65
HAYIR	%70,85	158
TOPLAM	%100	223



Grafik-19 Gelir İdaresi Başkanlığı Üst Yönetim Grafiği

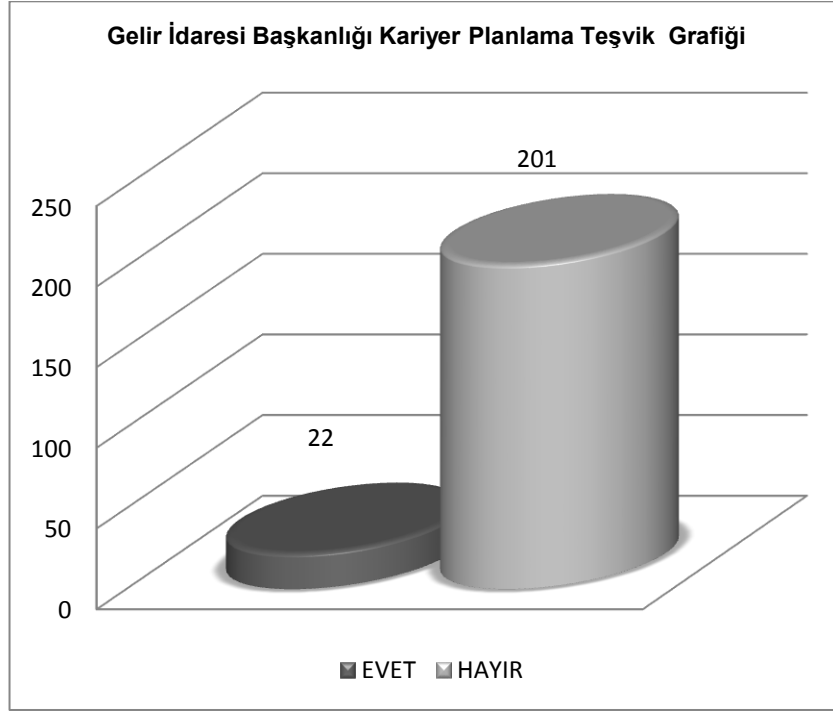
Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, alt kademelerinde çalışan nitelikli iş görenlerin, kariyer basamaklarını kullanarak ve önceden belirlenmiş objektif kriterlerle, üst yönetime gelebilmelerine yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %29,15 evet, %70,85 hayır cevabı verilmiştir. Çalışanlara göre, Kurumun alt kademe iş görenleri kariyer basamaklarını kullanarak ve objektif kriterlerle üst yönetime gelememektedir.

4.2.5.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Kariyer Planlama Teşvik Çabalarına Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, çalışanlarını kariyer planlama yapmaları konusunda teşvik edici, yönlendirici çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 27. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-46 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Planlama Teşviği

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%9,87	22
HAYIR	%90,13	201
TOPLAM	%100	223



Grafik-20 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Planlama Teşviği

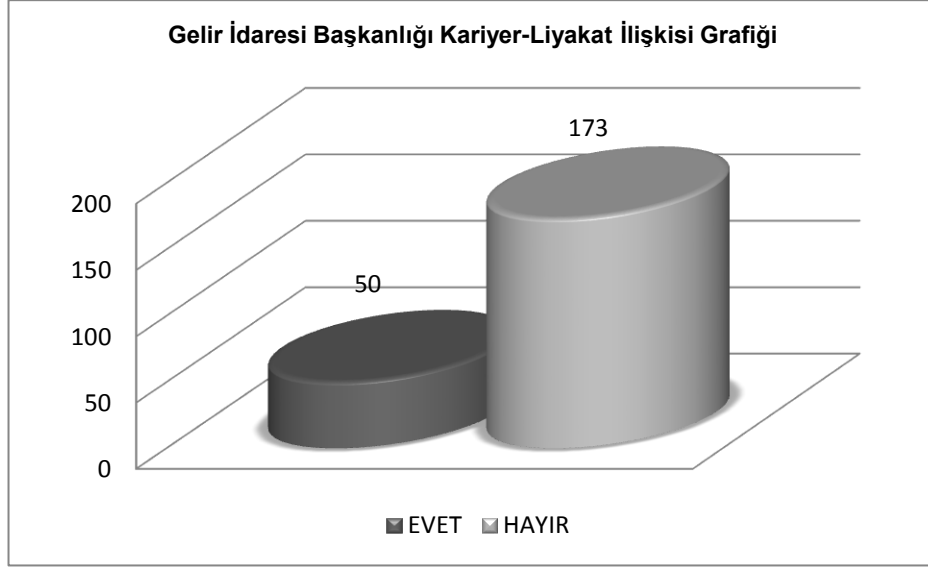
Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, çalışanlarını kariyer planlama yapmaları konusunda teşvik edici, yönlendirici çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %9,87 evet, %90,13 hayır cevabı verilmiştir. Bu durum, kurumun çalışanlarını kariyer planlama yapma konusunda teşvik edici çaba sarf etmediğini göstermektedir.

4.2.5.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Kariyer-Liyakat İlişisine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, kariyer yapan iş görenler, bilgi, kabiliyet, kişilik, sosyal, teknik ve mesleki donanımlara sahipliği konusunda, örneklem grubuna yöneltilen 28. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-47 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Liyakat İlişkisi

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%22,42	50
HAYIR	%77,58	173
TOPLAM	%100	223



Grafik-21 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Liyakat İlişkisi

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, kariyer yapan iş görenler, bilgi, kabiliyet, kişilik, sosyal, teknik ve mesleki donanımlara sahipliğine yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %22,42 evet, %77,58 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanlar, kurumda kariyer yapan kurum iş görenlerinin, bulunduğu kadro ya da pozisyonun gereği olan bilgi, kabiliyet, kişilik, sosyal, teknik ve mesleki konularda gerekli ve yeterli donanıma sahip olmadıklarını düşünmektedirler.

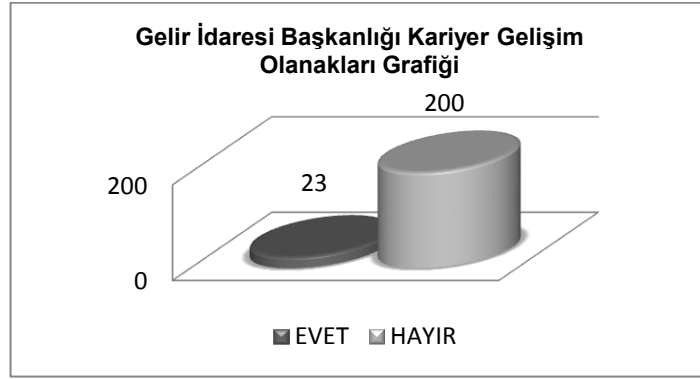
4.2.5.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Kariyer Gelişim Olanaklarına Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimleri için yeterli olanakları konusunda, örneklem grubuna yöneltilen 29. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-48 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Gelişim Olanakları

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%10,31	23
HAYIR	%89,69	200
TOPLAM	%100	223

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için yeterli olanaklarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %10,31 evet, %89,69 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanlar mesleki ve kişisel gelişimleri için kurum içerisinde yeterli olanaklara sahip değildir.



Grafik-22 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer Gelişim Olanakları

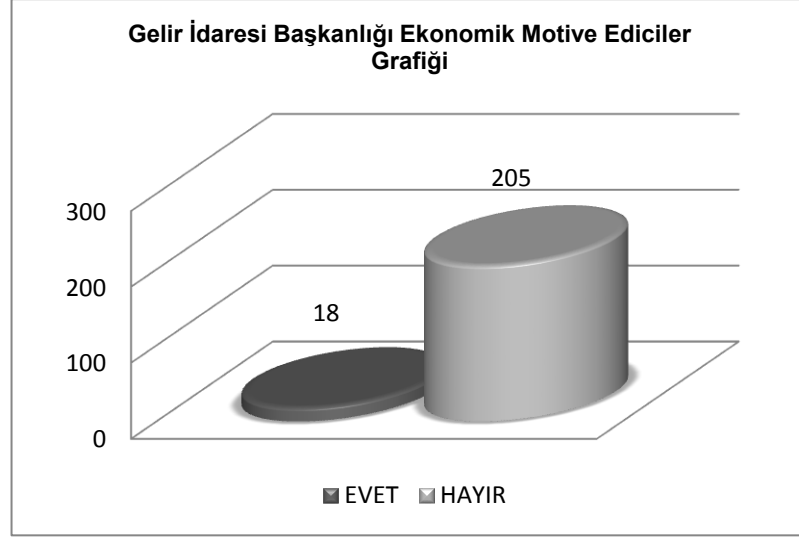
4.2.6. Gelir İdaresi Başkanlığı Motivasyon Sürecine İlişkin Bulgular

4.2.6.1. Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Ekonomik Güdülenmelerine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarına yeterli ve adil bir ücret dağılımı uygulamalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 22. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-49 Gelir İdaresi Başkanlığı Ekonomik Motive Edicileri

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%8,07	18
HAYIR	%91,93	205
TOPLAM	%100	223



Grafik-23 Gelir İdaresi Başkanlığı Ekonomik Motive Edicileri

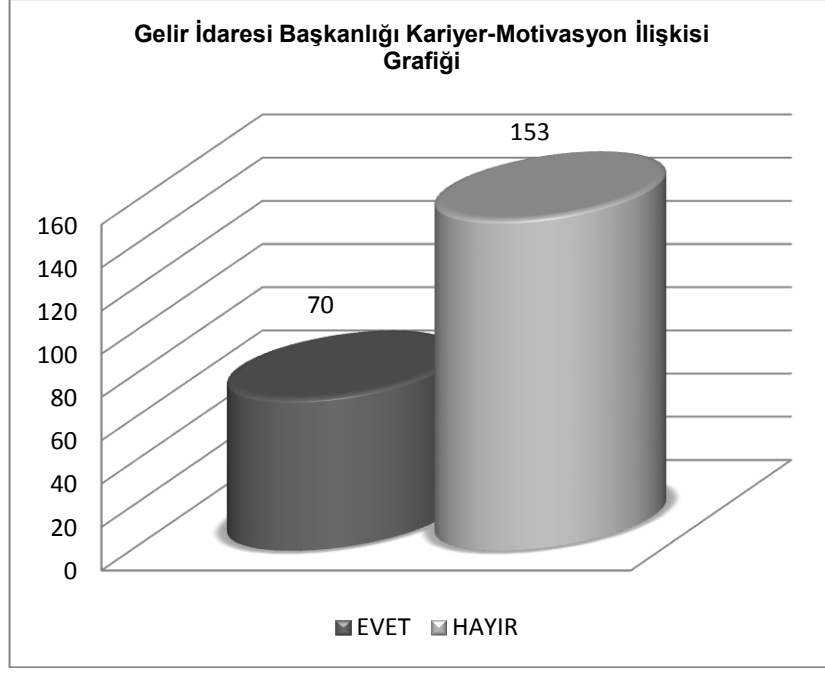
Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarına yeterli ve adil bir ücret dağılımı uygulamalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %8,07 evet, %91,93 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanların büyük bir çoğunluğu, yeterli ve adil bir ücret dağılımının olmadığını düşünmektedir.

4.2.6.2. Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Motivasyon İlişisine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda başarılı olan çalışanlara yükselme olanaklarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 23. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-50 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Motivasyon İlişkisi

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%31,39	70
HAYIR	%69,61	153
TOPLAM	%100	223



Grafik-24 Gelir İdaresi Başkanlığı Kariyer-Motivasyon İlişkisi

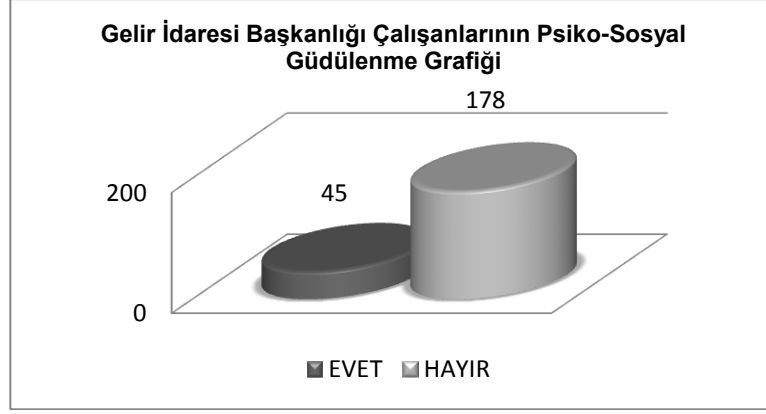
Gelir İdaresi Başkanlığı'nda başarılı olan çalışanlara yükselme olanaklarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %31,39 evet, %69,61 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanlar, kurum içinde yükselme olanaklarının olmadığını düşünmektedir.

4.2.6.3. Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Psiko-Sosyal Güdülenmelerine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının yaptıkları işlerin, yöneticiler tarafından takdir edilmelerine yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 24. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-51 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Psiko-Sosyal Güdülenmesi

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%20,18	45
HAYIR	%79,82	178
TOPLAM	%100	223



Grafik-25 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanların Psiko-Sosyal Güdülenmesi

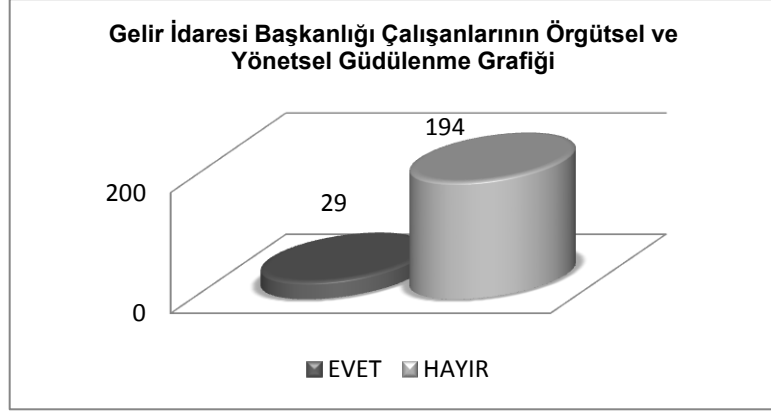
Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının yaptıkları işlerin, yöneticiler tarafından takdir edilmelerine yönelik örneklem grubuna yöneltilen soruya %20,18 evet, %79,82 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgular, çalışanların büyük bir bölümünün, psiko-sosyal yönden güdülenmediklerini göstermektedir.

4.2.6.4. Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Örgütsel ve Yönetsel Güdülenmelerine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nca alınan kararlara çalışanların katılımlarının sağlanması konusunda, örneklem grubuna yöneltilen 25. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-52 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanlarının Örgütsel ve Yönetsel Güdülenme

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%13,00	29
HAYIR	%87,00	194
TOPLAM	%100	223



Grafik-26 Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanların Örgütsel ve Yönetmel Güdülenmesi

Gelir İdaresi Başkanlığı'nca alınan kararlara çalışanların katılımlarının sağlanması konusunda örneklem grubuna yöneltilen soruya %13,00 evet, %87,00 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgular, çalışanların büyük bir bölümünün, örgütsel ve yönetmel fonksiyonlarla güdülenmediklerini göstermektedir.

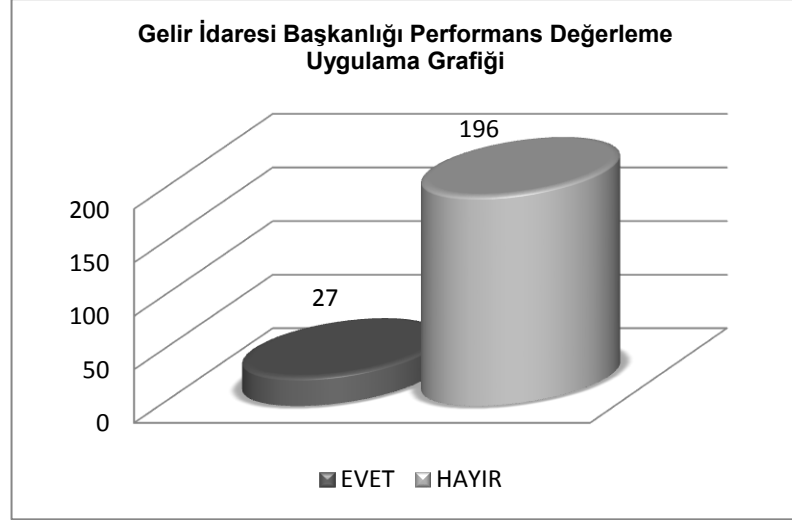
4.2.7. Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

4.2.7.1. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans Değerleme Uygulamasına Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, çalışanların performansını ölçmeye yönelik olarak, performans değerleme yöntemi uygulamasının varlığı konusunda, örneklem grubuna yöneltilen 18. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-53 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Uygulaması

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAğILIM
EVET	%12,11	27
HAYIR	%87,89	196
TOPLAM	%100	223



Grafik-27 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Uygulaması

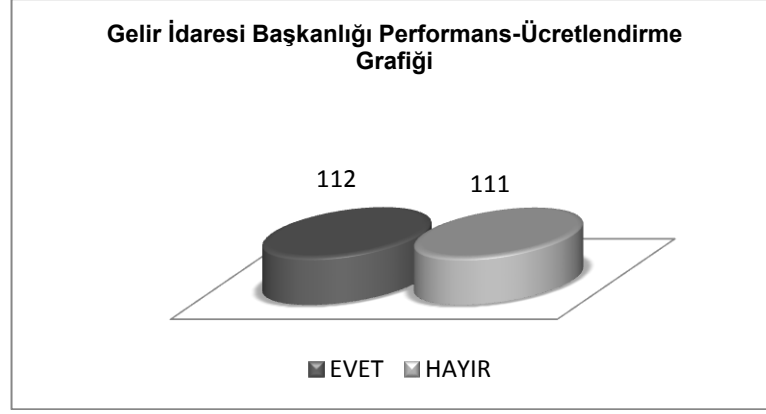
Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, çalışanların performansını ölçmeye yönelik olarak, performans değerlendirme yöntemi uygulamasının varlığı konusunda örneklem grubuna yöneltilen soruya %12,11 evet, %87,89 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda herhangi bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmamaktadır.

4.2.7.2. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans-Ücretlendirme Uygulamasına Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı, çalışanları arasında, görevini layıkıyla ve özveriyle yerine getiren iş görenler ile çalışma performansı, genel veya göreceli subjektif standartların bile altında olan iş görenler arasında ücret ve diğer sosyal haklar konusunda farklılığın olup olmadığı konusunda, örneklem grubuna yöneltilen 19. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-54 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans-Ücretlendirmesi

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%50,22	112
HAYIR	%49,78	111
TOPLAM	%100	223



Grafik-28 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans-Ücretlendirmesi

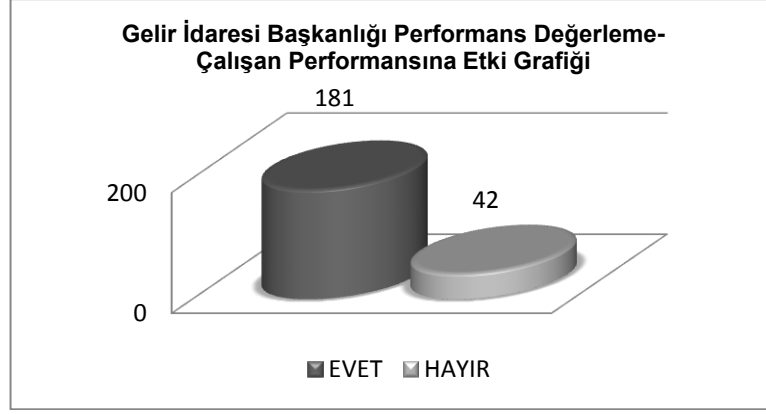
Gelir İdaresi Başkanlığı, çalışanları arasında, görevini layıkıyla ve özveriyle yerine getiren iş görenler ile çalışma performansı, genel veya göreceli sübjektif standartların bile altında olan iş görenler arasında ücret ve diğer sosyal haklar konusunda farklılığın olup olmadığı konusunda örneklem grubuna yöneltilen soruya %50,22 evet, %49,78 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda iş görenler arasında, performansı düşük yada yüksek ayırımı yapılmadığından, ücretlendirme ve sosyal haklar konusunda da herhangi bir farklılık bulunmamaktadır.

4.2.7.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans Değerleme Yapılmamasının Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, etkin bir performans değerlemesi yapılmaması çalışanların performansındaki olumsuz yönde etkisine yönelik, örneklem grubuna yöneltilen 20. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-55 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme-Çalışan Performansına Etkisi

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%81,17	181
HAYIR	%18,83	42
TOPLAM	%100	223



Grafik-29 Gelir İdaresi Başkanlığı Değerleme Çalışan Performansına Etkisi

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, etkin bir performans değerlemesi yapılmaması çalışanların performansındaki olumsuz yönde etkisine yönelik örneklem grubuna yöneltilen soruya %81,17 evet, %18,83 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda performans değerlemesi yapılmaması çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

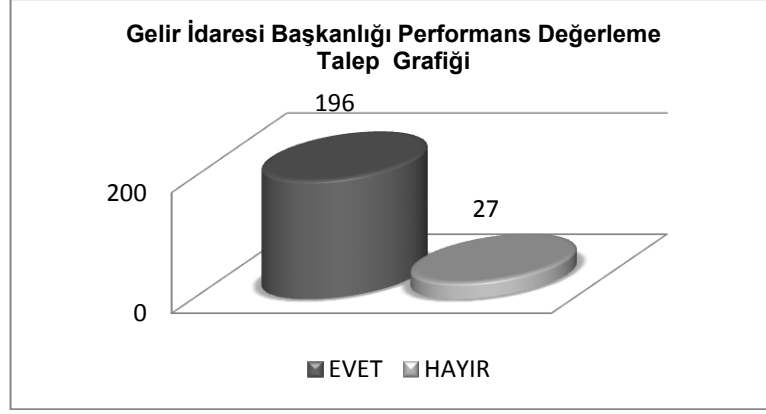
4.2.7.4. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda Performans Değerlemesi Konusunda Çalışan Önerine Yönelik Bulgular

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, etkin bir performans değerlendirme yapıp yapılmaması konusunda çalışanların görüşlerini almak üzere, örneklem grubuna yöneltilen 21. soru neticesinde, elde edilen veri dağılımını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-56 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Talebi

CEVAP SEÇENEKLERİ	YÜZDE	DAĞILIM
EVET	%87,89	196
HAYIR	%12,11	27
TOPLAM	%100	223

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, etkin bir performans değerlendirme yapıp yapılmaması konusunda çalışanların görüşlerini almak üzere örneklem grubuna yöneltilen soruya %87,89 evet, %12,11 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının % 87,89 gibi büyük bir çoğunluğu kurumlarında etkin bir performans değerlendirme yapılmasını istemektedirler.



Grafik-30 Gelir İdaresi Başkanlığı Performans Değerleme Talebi

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının Gelir İdaresi Başkanlığı insan kaynakları yönetimi anlayışına etkisini tespit etmeye yönelik olarak, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığına bağlı Bahçelievler Uygulama Grup Müdürlüğü bünyesinde görev yapan, çeşitli unvan kademelerdeki çalışanlar üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın diğer bölümleriyle, uygulanan anket sonucu elde edilen bulgu, bilgi ve sonuçlar aşağıda yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının en stratejik fonksiyonu, insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynakları planlaması, gelecekte ihtiyaç duyulacak iş gücünün belirlenerek, ihtiyaca uygun ve nitelikli iş gören temin etmeyi amaçlayan bir dizi uygulamayı planlamaktır. Yapılan anket çalışmasında, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gücünü karşılamaya yönelik niceliksel ve niteliksel planlamalarının varlığını tespit etmek amacıyla, örneklem grubuna yöneltilen soruya %72,65 oranında olumsuz cevap verilmiştir. Bu durum, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli iş gören temin etmek için çok yönlü ve etkin kurumsal planlamalarının olmadığı gerçeğinin çalışanların büyük bir kısmınca da gözlemlendiğini ortaya koymuştur.

Gelir İdaresi Başkanlığı bünyesinde bulunan bazı birimlerde nitelikli iş gören ihtiyacının olması ve işe alımı yapılan iş görenlerin en verimli dönemlerinde kurumdan ayrılmaları da, etkin bir planlama yapılmadığının bir göstergesidir.

Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı büyük şehirlerdeki bazı birimleri başta olmak üzere Anadolu'nun bazı ücra birimlerinde ciddi derecede nitelikli iş gören ihtiyacı varken, bazı birimlerinde ise fazla iş gören istihdam etmektedir. Kurum, bu ihtiyacı karşılamak için sık sık işe alım yapsa da, önceden ön görülemeyen ya da çözüme kavuşturulamayan birçok neden dolayısıyla, işe alınan iş görenleri kurumda tutamamaktadır. Yapılan anket çalışmasında, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, birimler arasında eksik yada fazla (aşırı) iş gören istihdamına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %75,34 oranda evet cevabı verilmiştir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda birimler arasında eksik yada aşırı iş gören istihdam edilmesi, iş gücü etkinliğini düşürdüğü gibi, kurumsal amaçların gerçekleşmesine yönelik kurumun önünde duran engellerden biri haline de gelmiştir.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda zaman ufku boyutlu ve yönetsel seviye planlamaları yapılamamaktadır. 5345 Sayılı Kanunla yeniden yapılanan Gelir İdaresi Başkanlığı'nca işe alımı yapılan gelir uzman yardımcısı gibi nitelikli personel, gelir uzman yardımcılığı yeterlilik sınavına kadar geçen üç yıllık süreyi bile beklemezsizin kurumdan ayrılmaktadır. Böylece bu iş görenlerin eğitimleri ve yetiştirilmeleri için harcanan zaman, emek ve maliyetler gibi kamu kaynakları heba olup giderken,

kurumun ihtiyaç duyduğu iŖ gücü açığı da artarak devam etmektedir. Kurumda aėdaŖ anlamda insan kaynakları planlaması yapılmaması, insan kaynakları planlamasının motivasyon, kariyer yönetimi, eğitim-geliŖtirme ve iŖe alım gibi diğer iŖlevlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Birbirine girift olarak bağlı olan bu fonksiyonların baŖarısı, her bir iŖlevin baŖarıdan geçmektedir.

Gelir İdaresi BaŖkanlıėının performans programında açıklanan misyon, vizyon, strateji ve hedeflerdeki baŖarısının, yine Gelir İdaresi BaŖkanlıėının sahip olduğu insan kaynaklarıyla mümkün olabileceği göz ardı edilmiŖtir. Bu nedenle kurumun st yönetimi tarafından ortaya konulan misyon, vizyon, strateji ve hedeflerin, kurumun alt kademe iŖ grenlerince benimsenmesi ve kurum kültürüne dahil edilmesi olası görünmemektedir. Gelir İdaresi BaŖkanlıėının, iŖ gücü arzı, iŖ gücü talebi, personel eğitimi, baŖarı değerlendirmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konularda geleceğe iliŖkin etkin bir insan kaynakları planlamasının olmaması, gelecekte kurumun daha büyük nitelikli iŖ gücü sorunlarıyla karŖılaŖacaėının bir göstergesidir.

Yapılan anket alıŖmasında, Gelir İdaresi BaŖkanlıėı'nın sahip olduğu iŖ gücünün etkin kullanımını tespit etmek amacıyla, örneklem grubuna yöneltilen soruya %77,58 oranında hayır cevabı verilmiŖtir. Ankete katılan Gelir İdaresi BaŖkanlıėı alıŖanlarının büyük bir çoğunluğu da, kurumun sahip olduğu iŖ gücünün etkin bir Ŗekilde kullanamadığını dŖnmektedir.

Nitelikli iŖ görenlerden optimum verim elde edilebilmesi için, eŖitli kısa orta ve uzun vadeli planlamalar yapılması elzemdir. Böylece bahsedilen birçok sorunun zme kavuŖacaėı dŖnlmektedir.

Gelir İdaresi BaŖkanlıėı'nda yürütülen faaliyetlerle iŖ gören faaliyetleri arasında tam bir uyumun olmaması kurumun bir baŖka koordinasyon ve planlama eksikliğini ortaya koymaktadır. Konuyla ilgili örneklem grubuna yöneltilen soruya, %66,82 oranında koordinasyon ve planlama eksikliği vardır bulgusuna ulaŖılmıŖtir. Kurumsal faaliyetlerle iŖ gören faaliyetleri arasındaki koordinasyon eksikliği ve uyumsuzluk, iŖ gücü etkinliğini dŖrerek, kurumsal amaçların gerekleŖmesini ve kaliteli hizmet sunumu ile kurumun koordineli alıŖmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Dünyadaki aėdaŖ gelir idareleri seviyelerine getirilmesi amacıyla, yeniden yapılandırılan Türk Gelir İdaresi, mevcut yapısı itibariyle aėdaŖ yapıdan oldukça uzak ve kendine özgü görünüme sahiptir. Misyon, vizyon, hesap verilebilirlik, Ŗeffaflık, büyük hedeflerin gerekleŖtirilebilmesi, etkin bir insan kaynakları planlaması ve sonuç itibariyle iyi eğitim almıŖ, kalifiye iŖ görenle yapılabilieceği muhakkaktır.

İş görenlerin işe alım sürecinde, günümüzün değişen yaşam tarzları, teknolojik ilerlemeler, işe alım yasaları oldukça etkili olmuş, iş gücü dönüşümüne ise yeni boyutlar kazandırmıştır. Gelir İdaresi Başkanlığı, iş gören seçimi ve yerleştirme sürecinde dış kaynakları etkin kullandığı söylenebilir. Ancak iç kaynaklardan yararlanma konusunda isteksiz bir politika izlemektedir. Kurumların stratejik amaçlarına ve beklentilerine ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu iş gören seçimi ve işe yerleştirme yöntemlerini kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı da ihtiyaç duyduğu kadrolar için, uygun nitelikteki personeli, çağdaş kriterler uygulayarak seçme konusunda gerekli yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu alanda örnek gösterilen kurumların başında gelse de, sürecin bazı bölümlerine kurum çalışanlarının eleştirileri mevcuttur. Bu eleştirilerin başında, işe uygun iş gören seçimi gelmektedir. Konuyla ilgili örneklem grubuna yöneltilen soruya, %71,75 oranında hayır cevabı verilmiştir. Kurum çalışanlarının büyük çoğunluğu, kurumun işe uygun iş gören seçmediğini düşünmektedir. Kurum çalışanlarının böyle düşünmesinin en önemli sebebi, kuruma alınan iş görenlerin (uzman yardımcılarının) yeterlilikleri için geçecek 3 yılı bile beklemeksizin birçoğunun kurumdan ayrılmaları yatmaktadır. Nitelikli olmalarına karşın, kısa sürede kurumdan ayrılan ve bu nedenle kuruma faydalı olamayan bu iş görenlerin işe alım politikasının halen devam etmesi, kurum çalışanlarında işe uygun iş gören seçimi yapılmadığı yönündeki kanaatini güçlendirmiştir. Kurum çalışanlarının işe alım sürecine ilişkin bir başka eleştirisi ise, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde, işin tanımı ve gerekleri, iş gören ihtiyacının tespiti, adaylarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerlendirileceği konularında azami özeni göstermeye yöneliktir. Konuyla ilgili örneklem grubuna yöneltilen soruya, %76,68 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre çalışanlar, Kurumun ihtiyaç duyduğu iş görenlerin işe alım sürecini, önceden belirlenmiş, saydam ve çağdaş insan kaynakları kriterleri çerçevesinde yerine getirme konusunda başarısız olarak değerlendirmektedir. Oysa, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım politikası incelendiğinde; alımı yapılacak kadrolar için iş görenlerde aranan genel ve özel şartlarının belirtildiği sınav duyurusu genel kriterlerle uyumaktadır. Giriş sınavına tabi tutulacak adaylarda, aranan genel ve özel şartların yanında, ÖSYM tarafından yapılan Kamu Personel Seçme Sınavlarında önceden belirlenen türünden ve önceden belirlenen puanı alma şartı adalet ve eşitlik başta olmak üzere, genel kriterlere uygun olduğu söylenebilir. Bu sınavdan başarılı olan adaylara, kurumun üst düzey yöneticilerinden oluşan komisyon tarafından mülakat testlerine tabi tutulması da, istenilen nitelikte iş gören seçimi için kabul edilen bir başka kriterdir. Bu aşamaya kadar olan işe alım süreci

incelendiğinde, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı kriterlerine uygun olduğu söylenebilir. Gelir İdaresi Başkanlığı, işe alım sürecindeki başarısı dolayısıyla, kamuda örnek gösterilen kurumlar arasında yer almaktadır.

Kurum çalışanlarının işe alım sürecine ilişkin son eleştirisi ise mülakat aşamasıdır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın iş gören seçiminde (mülakat aşamasında), siyasi düşünce, hemşericilik, din, dil, mezhep, ırk, cinsiyet, inanç ve vicdan ayrılığı gözetmeksizin evrensel değerlere ve eşitlik ilkesine uygun, yansız davranma çabalarının tespitine yönelik olarak örneklem grubuna yöneltilen soruya %73,09 hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgular, çalışanların, Kurumun işe alım ve özellikle mülakat aşamasında adalet ve eşitlik ilkesine uygun, insan haklarına ve diğer evrensel değerlere saygılı bir tutum sergilediği konusunda güven duymadıklarını ortaya koymuştur.

Kurumlar gerek gördükleri ve ihtiyaç duydukları kadrolar için iş görenin seçimi sırasında, kuruma en faydalı olabilecek çalışanları tercih etmektedirler. Yapılacak işin koşulları ve niteliğine göre, doğru iş gören bulma ve seçme kurumsal verimliliğe önemli katkılar sağlamaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde izlediği yolun, boş pozisyonları doldurmaya yönelik bir amacın olup olmadığı konusunda, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %61,43 hayır cevabı verilmiştir. Kurum çalışanları, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alım sürecinde izlediği yolun, boş pozisyonları doldurmaya yönelik olmadığını düşünmektedirler. Kurumun işe alım sürecinde, ihtiyaç duyduğu nitelik ve sayıda iş gören istihdam etmesi, kurumsal faaliyetin etkin bir şekilde yürütülmesi için dikkate alınması gereken önemli bir husustur.

İşe yerleştirilen personele meslek hayatlarında kullanacakları donanımı kazandırmak amacıyla mesleki eğitimin verilmesi, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın işe alma sürecine verdiği önemin göstergesidir.

Bu işe alım süreçlerinden geçtikten sonra başarılı olan ve işe alımı yapılan, çeşitli kademelerdeki iş görenlere ait tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo-57 Giriş Sınavlarına Göre Personel Sayıları²⁰⁹

UNVAN	KAZANAN SAYISI	SINAV TARİHİ
Gelir uzman yardımcılığı giriş sınavı-iibf	670	30.03.2013
Devlet gelir uzman yardımcılığı giriş sınavı-iibf (12. Promosyon)	46	16.11.2013
Devlet gelir uzman yardımcılığı giriş sınavı-mühendis (12. Promosyon)	9	
Avukatlık giriş sınavı	93	07.12.2012
Gelir uzman yardımcılığı giriş sınavı-iibf	2000	28.12.2013

Gelir İdaresi Başkanlığının işe alım süreçleri genel olarak değerlendirildiğinde, sürecin bazı bölümlerinin çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışını yansıttığı söylenebilir.

Eğitim, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda, iş görenlerin mesleki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında belirli iyileştirmeler ve geliştirmeler sağlanması için yapılan planlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İş gören seçim ve yerleştirme sürecinde, hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, seçilen iş görenin bilgi ve kabiliyetleriyle, yapılacak işin uyumunu sağlamak, yani uygun işe, uygun iş gören seçmek oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim stratejilerinin ve metodunun yetersizliğinden ziyade, doğru iş gören seçiminin zorluklarından kaynaklanmaktadır. İş gören seçimi ve yerleştirme sürecinden kaynaklanan bazı hataları ya da eksiklikleri telafi etmenin en iyi yolu da yine eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.

Gelir İdaresi Başkanlığı, iş görenlerin beceri, tutum ve davranışlarında belirli iyileştirme ve geliştirme kapsamında seminer, kurs gibi eğitim-geliştirme programlarını başarı ile uygulamaktadır. Konuyla ilgili örneklem grubuna yöneltilen, Kurumunuzda iş görenlerin beceri, tutum ve davranışlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeye yönelik seminer, kurs gibi eğitim-geliştirme programları uygulanmakta mıdır sorusuna, Örneklem grubu tarafından %59,64 oranında evet, cevabı verilmiştir. Kurum, çeşitli eğitim-geliştirme programları düzenleyerek çalışanlarının kişisel ve sosyal gelişimlerine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu konuda toplam kalite ve mükemmellik gibi çeşitli çağdaş modelleri çalışanlarına kazandırmayı amaçlayan örnek bir kamu kurumudur.

Gelir İdaresi Başkanlığı, işe yerleştirilen aday iş görenleri, çeşitli aşamalarda ve zamanlarda temel ve hazırlayıcı eğitime tabi tutarak çalışan oryantasyonu başarıyla yerine getirdiği söylenebilir. İşe yeni alınan iş görenlere, mümkün

²⁰⁹ www.gib.gov.tr, (Erişim Tarihi: 16.12.2014).

olduğunca kısa sürede işinin gereği teknik, mesleki ve kurumsal bilgileri kazandırarak üretken hale getirmek son derece önemlidir. Oryantasyon eğitim programının başarısına yönelik olarak, örneklem grubuna yöneltilen soruya %69,96 oranda evet cevabı verilmiştir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, kuruma yeni katılan iş görenlere, işe başlama sürecinde öğrenme ve alıştırma (oryantasyon) eğitimini başarıyla veren kurumdur.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın başarıyla uyguladığı bir başka eğitim ise, görevde yükselen iş görenler için kadro ya da unvanın gereği bilgi, beceri ve donanımı kazandırmayı amaçlayan yükselme eğitim programlarıdır. Gelir İdaresi Başkanlığı, görevde yükselme eğitimine başvuran ve gerekli şartları taşıyan iş görenlere, yükseldiği veya atandığı kadro ya da unvanın gereği bilgi ve beceriyle donatmak çalışanlardan beklenen verimi almak ve gelişim açısından önemli olduğu genel kabul görmüştür. Gelir İdaresi Başkanlığı, görevde yükselme eğitimini başarıyla uygulayan bir kurum olsa da, konuyla ilgili, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %61,88 oranında hayır cevabının verilmesi, çalışanların çoğunluğunun kurumu başarılı olarak değerlendirmediklerini göstermektedir. Kurum çalışanlarının ekseriyetle böyle bir eğitimin verilmediğini düşünmelerinin sebebi, çalışanların görevde yükselme eğitimine katılımlarının sınırlı olması dolayısıyla eğitimin mahiyetinin tam olarak kavranamamış olmasıdır.

Kurumun çalışanlarına kazandırdığı diğer eğitim programları ise; mükellef hizmetleri temel teknikleri, eğitimde vergi bilincini geliştirme, toplam kalite ve mükemmellik modeli eğitimi, çeşitli alanlarla ilgili diğer seminer ve kurslardır. Ancak hızla değişen, çok karmaşık, dinamik ve geniş mevzuat yapısıyla kamusal hizmetini yerine getirmeye çalışan Gelir İdaresi Başkanlığı, bu hızlı değişim karşısında, iş görenlerinin mesleki bilgi ve becerilerini güncelleme eğitimleri konusunda oldukça yetersiz kalmaktadır. Bu durum, iş görenlerin mevzuattan kaynaklı yetersizliklerine neden olduğu gibi mevzuatın uygulanmasında da farklılıklara neden olmaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, kamusal hizmetini yerine getirmeye yönelik olarak, çalışanlara mevzuat güncelleme eğitimleri verilmesi çabalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya %63,23 oranında hayır cevabı verilmesi, çalışanların büyük çoğunluğunun da kurumu mevzuat güncelleme eğitimi verilmesi konusunda başarısız olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Mevzuat güncelleme eğitiminin başarıyla uygulanamamasının başlıca nedeninin; başta metropol şehirler olmak üzere, Gelir İdaresi Başkanlığının bir çok biriminde yeterli ve nitelikli çalışanın bulunmaması ile iş yoğunluğundan kaynaklandığı ifade edilegelmiştir. İş gören eksikliği ve iş yoğunluğu, insan kaynakları planlamasında yapılan ciddi hataların bir sonucu olsa da, Gelir İdaresi Başkanlığının mevzuat güncelleme eğitimindeki

yetersizliği, kamu kurumları arasında eğitim ve geliştirme konusundaki saygınlığına gölge düşürmektedir. Ayrıca uygulamadan kaynaklanan farklılıklar, vergi adaleti ve vergiye gönüllü uyum gibi kurumsal ilkelerin zedelenmesine neden olmaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı, mevzuat güncelleme eğitimlerine gerekli önemi vermemeye devam etmesi halinde, misyonunda ortaya koyduğu, kaliteli hizmet sunumu anlayışından daha da uzaklaşacaktır.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın eğitim ve geliştirme süreci dahilinde gösterdiği çabalar, çağdaş anlayışa uygun olduğu söylenebilir. Ancak, hizmet içi mevzuat değışikliği eğitimlerine gereken önemi vermemektedir.

Kariyer planlamasını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri gibi demografik özelliklerin yanı sıra, sosyo-ekonomik faktörler, kültürel faktörler, aile ve arkadaş çevresi, yasal ve politik faktörler gibi çevresel faktörler, bireyin kariyer planlamasını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği bilinmektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nı oluşturan üst yönetim kadrolarının, vergi incelemesi ve denetimi konusunda uzmanlaşmış vergi müfettişlerinden oluşmaktadır. Uygulamada kurumun tüm çalışanlarına kariyer yollarının açık olmaması, hem evrensel ilkelere hem de kariyer planlaması fonksiyonunun temel değerlerine aykırıdır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın, alt kademelerinde çalışan nitelikli iş görenlerin, kariyer basamaklarını kullanarak ve önceden belirlenmiş objektif kriterlerle, üst yönetime gelebilmelerine yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %70,85 oranında hayır cevabı verilmiştir. 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile yeniden yapılanan Gelir İdaresi Başkanlığı'nın hiç bir iş göreninin, kariyer basamaklarını kullanarak, planlı ve kurum içinden yükselmek suretiyle üst yönetim kadrolarına yükselememiş olması, kurumda etkin bir kariyer yönetiminin ve planlamasının yapılmadığının açık bir kanıtıdır.

Gelir İdaresi Başkanlığı bünyesinde çalışan iş görenlerin, kariyer planlama yapmaları konusunda kurumca teşvik edici, iş gören çeşitliliğini arttırıcı, kurumsal hareketliliği sağlayacak çabaların olmadığı ya da yetersiz kaldığı söylenebilir. Konuyla ilgili, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %90,13 hayır cevabı verilmiştir. Kurum çalışanlarının neredeyse tamamı kariyer planlama alanında kurumsal teşviki oldukça yetersiz görmektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarınca, eleştiri yapılan başka bir başka husus ise, kariyer yapan iş görenlerin, bilgi, kabiliyet, kişilik, sosyal, teknik ve mesleki donanımlara sahipliği konusudur. Yapılan anket çalışmasında, örneklem grubuna yöneltilen "kurumunuzda kariyer yapan iş görenlerin, bilgi, kabiliyet, kişilik, sosyal, teknik ve mesleki donanımlara sahip midir" sorusuna, %77,58 oranında hayır cevabı

alınmıştır. Bu bulgulara göre, kurum çalışanları çoğunlukla, kariyer yapan kurum iş görenlerinin, bulunduğu kadro ya da pozisyonun gereği olan bilgi, kabiliyet, kişilik, sosyal, teknik ve mesleki konularda gerekli ve yeterli donanımına sahip olmadığını düşünmektedir. Çalışanları bu düşünceye sevk eden en önemli etkenin kariyer basamaklarının fiilen tüm çalışanlara açık olmaması ve kurumun, adil olmayan bazı uygulamalarından kaynaklandığı bildirilmektedir. Ayrıca kurum ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün temini konusunda iç kadrolaşma prensip olarak kabul edilse de, kurumun en alt kademelerinde çalışanların en üst kademelerine yükselmesi konusunda kariyer basamakları kullanılmamaktadır. Kariyer planlamasının işlevsel olmaması ve kurumda etkin bir şekilde iş gücü yedeklemesi yapılmaması, kariyer planlamasından yeterli katkının sağlanmamasına neden olmaktadır.

Kurum çalışanlarının kariyer planlaması konusunda kuruma yaptığı bir başka eleştiri ise, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri ile ilgilidir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için olanaklar oldukça sınırlı olduğu söylenebilir. Konuya yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %89,69 gibi yüksek bir oranda hayır cevabının alınması, kurumda genel düşüncenin de bu yönde olduğunu göstermektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı gerek hiyerarşik yapısı gerekse kariyer planlaması açısından değerlendirildiğinde, geleneksel sisteminin hakim olduğu söylenebilir. Kurumun kariyer yönetimiyle ilgili çeşitli yönetmeliklerle çerçeve belirlense de, tüm iş görenlerin, kariyer basamaklarını kullanarak ve önceden belirlenmiş objektif kriterlerle, üst yönetime gelebilmeleri rastlanabilir bir durum değildir. Kurumun üst yönetiminin ise, vergi incelemesi ve denetimi konusunda uzmanlaşmış vergi müfettişlerinden oluştuğu görülmektedir. Çağdaş yönetim paradigması, farklı disiplinler olan denetim ve yönetimi birbirinden ayırmıştır. Kurumun üst yönetime ait kadroların, sadece denetim personelinden oluşması, kariyer planlaması ve insan kaynakları yönetiminin çağdaş değerleriyle uyuşmamaktadır. Uzmanlık alanları yöneticilik olmayan ve kurum içinden gelmeyen bu iş görenlerin, kurumun tüm üst düzey yönetim kadrolarına idareci olarak getirilmeleri, çeşitli idari sorunların da odağı olmuştur. Mevcut uygulamalar, kurumun diğer çalışanları ile üst düzey çalışanları arasındaki derin uçurumu daha da arttırmıştır. Bu durum, 5345 Sayılı yasa ile yeniden yapılanan Gelir İdaresi Başkanlığı'nda uygulanabilir, etkin, kurumun yapısına uygun bir kariyer yönetiminin ve planlamasının yapılmadığının da göstergesidir. Kurumda etkin bir kariyer yönetiminin olmamasının altında pek çok yapısal neden olsa da, sadece Gelir İdaresi Başkanlığı'na özgü bir durum da değildir. Kamuda birçok kurum çalışanın genel sorunu; kurum içinde görevin niteliğine uygun, mesleki bilgi, beceri ve diğer özel şartları taşıyan iş görenlerin

planlı ve kariyer basamaklarını kullanmak suretiyle üst yönetim kadrolarına gelememeleridir.

Gelir İdaresi Başkanlığı kariyer planlaması yönünden değerlendirildiğinde, kurumun alt kadrolarında işe başlayan bir iş görenin kariyer planlaması ve bu plan dahilinde ilerlemelerinin sınırlı olduğu söylenebilir. Bu durum, kuruma bağlılık, optimum verimlilik, kurum kültürü, çalışma barışı, kaliteli hizmet gibi kurumsal hedeflerin önünde duran en büyük engellerden birisidir. Kurumun ortaya koyduğu, kaliteli hizmet, mükellef odaklılık, vergiye gönüllü uyum gibi hedef ve projelerin başarısı; kurum içinden gelen, kurum kültürünü ve birimlerini iyi bilen yöneticiler ve kuruma aidiyet duygusuyla bağlı iş görenlerin koordineli çalışmasıyla mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda çalışanlarının motivasyon düzeyleri incelendiğinde, bir çok sorunla karşılaşmaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı örgütlenmesini tamamlayamamıştır. Bu nedenle bazı illerdeki taşra birimleri ve bu birimlerde çalışan iş görenlerin, Valilik veya Kaymakamlığa bağlı Defterdarlık veya Malmüdürlükleri birimlerinde görev yaptıkları görülmektedir. Bu durum iş görenlerin, çok başlı yönetimden kaynaklanan birçok ciddi sıkıntı yaşamalarına neden olmaktadır.

Kurumda görevli yaklaşık 16.000 gelir uzmanının, diğer kurumlarda dengi olan uzman iş görenlere nazaran, ücret ve sosyal haklar konusunda eşit değildir. Bu konuda, kurumda ve kamuda aynı görevi yapan iş görenler için eşit ücret verilmesi prensibi de birçok aşamada ihlal edilmiştir. Bu iş görenlerin 666 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında yürürlüğe giren ve kamudaki aynı işi yapan iş görenlerin sosyal haklarının eşitlenmesini amaçlayan yasanın kısmen dışında bırakılmaları, kurumda çok ciddi motivasyon kaybına ve hayal kırıklığına neden olmuştur. Ayrıca, aynı işi yapan ancak farklı unvanlarda bulunan iş görenlerin aynı ücreti alamamaları da, kurum çalışanlarının motivasyonunu oldukça düşürmüştür.

Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarına yeterli ve adil bir ücret dağılımı uygulamalarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %91,93 oranında hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanların büyük bir çoğunluğu, yeterli ve adil bir ücret dağılımının olmadığını düşünmektedirler. Adil olmayan ücret dağılımı çalışanlar üzerinde ciddi motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Ücretle ilgili olarak iş gören motivasyonunu düşüren bir başka konu ise, hiyerarşik yükselmelerde, yükselen unvana bağlı motive edici bir ücret artışının sağlanmamasıdır. Bu durum nitelikli birçok iş görenin alt düzey yöneticilik kadrolarına ilerlemeleri konusunda isteksiz bırakılmaktadır.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda başarılı olan çalışanlara yükselme olanaklarına yönelik, örneklem grubuna yöneltilen soruya, %69,61 oranında hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanlar, kurum içinde yükselme olanaklarının olmadığını düşünmektedirler. Kurumda yükselme olanaklarının sınırlı olması, kariyer planı olan ve kurum içerisinde yükselmek isteyen iş görenler üzerinde ciddi motivasyon kaybına neden olmaktadır.

İş gören güdülenmesini etkileyen bir başka konu da, büyükşehirler başta olmak üzere kurumun birçok birimindeki iş yoğunluğu ve nitelikli iş gören yetersizliği nedeniyle iş görenlere motive edici çalışma koşullarının sağlanamaması ve iş görenlere kurumca gereken değerin atfedilmemesidir.

Öte yandan uygulamada, kurumun alt düzey yöneticilerin ve nitelikli iş görenlerin, kariyer basamakları kullanmak suretiyle kurumun üst yönetimine ilerleme olanağının olmaması iş gören motivasyonunu düşüren bir başka etkidir.

Çalışanların yaptıkları görevlerin, kurumun başarısı açısından ne denli önemli olduğunun vurgulanması ve çalışanlara hissettirilmesi motivasyon ve verimlilik açısından oldukça önemli bir olgudur. Kurumsal başarının tüm kurum çalışanlarına atfedilmesi ve tüm çalışanların çeşitli argümanlarla takdir edilerek başarıdan sorumlu tutulması esas alınmalıdır.

Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının yaptıkları işlerin, yöneticiler tarafından takdir edilmelerine yönelik örneklem grubuna yöneltilen soruya, %79,82 gibi büyük bir oranında hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgular, çalışanların büyük bir bölümünün, psiko-sosyal yönden güdülenmediklerini göstermektedir. Çalışma hayatında yapılan iş ile ilgili, yöneticiler nezdinde takdir görmek, birçok çalışanın kurumsal performansını arttırmanın yanında, kişisel ve kurumsal performansın artmasına da zemin oluşturduğu birçok bilimsel çalışmayla kanıtlanmıştır. Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının yaptıkları işlerle ilgili takdir görmemesi, kişisel ve kurumsal motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nca alınan kararlara çalışanların katılımlarının sağlanması konusunda örneklem grubuna yöneltilen soruya, %87,00 oranında hayır cevabı verilmiştir. Bu bulgular, çalışanların büyük bir bölümünün, örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarla güdülenmediklerini göstermektedir. Çalışanlara kişisel olarak değer verip, yapılan işlerde görüş ve düşüncelerinin alınması, iş görenlerin aidiyet duygusunu pekiştirdiği gibi motivasyonları üzerinde ciddi bir etkiye de oluşturmaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nca alınan kararlara çalışanların katılımları sağlanmamaktadır. Bu durum çalışanların büyük bir bölümünde motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Tüm bu etkenler, kurum iş görenlerinde ciddi motivasyon kaybına neden olmaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nca, iş görenlerinin motivasyonunu arttırmaya yönelik çabalarının yetersiz olduğu ve çağdaş insan kaynakları anlayışını yansıtmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, kurum çalışanlarının düşük motivasyonla görevlerini yerine getirmeye çalışmaları, kurumun kısa, orta, uzun vadeli hedefleri ile misyonundan uzaklaşmasına neden olmaktadır.

5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 2005 yılında yeniden yapılandırılan Gelir İdaresi Başkanlığı ve bünyesinde kurulan İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nın görevlerinden en önemlisi, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleştirilmesidir. Bu doğrultuda, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda performans yönetiminin uygulanacağı ve iş gören performansının, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde, kabul görmüş kriterlere göre değerlendirileceği belirtildiyse de, gelinen süreçte performans değerlendirmesi ile ilgili kriterler henüz belirlenmemiştir. Bu değerlendirme ve kriterlerin ne zaman, ne şekilde ve nasıl ölçülüp değerlendirileceği ve uygulamaya konulacağı da bilinmezliğini korumaktadır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, çalışanların performansını ölçmeye yönelik olarak, performans değerlendirme yöntemi uygulamasının varlığı konusunda örneklem grubuna yöneltilen soruya, %87,89 oranında hayır cevabı verilmesi, çalışanlarca Gelir İdaresi Başkanlığı'nda herhangi bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmadığı konusunda farkındalık oluştuğunu göstermektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nca, önceden belirlenmiş, adil ve objektif kriterlere göre ölçme, değerlendirme ve karşılaştırma yapmak suretiyle iş görenlerin görevdeki verimliliklerini, yeteneklerini, başarılarını, tutum ve davranışlarını ölçen, çalıştığı birime katkısını belirleyen kapsamlı bir performans değerlendirme yapılmamaktadır. Öte yandan, önceden belirlenen başarıyı gösteremeyen iş görenlere geribildirim yoluyla bilgilendirip gerekli eğitim ve geliştirme programlarıyla performanslarını arttırmaya yönelik çaba harcanmalıdır. Ayrıca başarılı olan iş görenlerin, başarılarını devam ettirmeleri için de kurumuca performans yönetimi uygulamaları hayata geçirilmelidir.

Gelir İdaresi Başkanlığı, çalışanları arasında, görevini layıkıyla ve özveriyle yerine getiren iş görenler ile çalışma performansı, genel veya göreceli subjektif standartların bile altında olan iş görenler arasında ücret ve diğer sosyal haklar konusunda farklılığın olup olmadığı konusunda örneklem grubuna yöneltilen soruya %50,22 oranında evet, %49,78 oranında hayır cevabı verilmiştir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda iş görenler arasında, performansı düşük yada yüksek ayırımı yapılmadığından, ücretlendirme ve sosyal haklar konusunda da herhangi bir farklılık

bulunmamaktadır. Adalet ve eşitlik ilkesi başta olmak üzere birçok değere aykırı olan bu durum, iş gücü etkinliğini de önemli ölçüde düşürmektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın en çok iş gören istihdam ettiği ve çalışanlarının %98'ini oluşturan taşra birimlerinde, tahakkuk-tahsilat oranı, re'sen terk çalışmaları, tarh, tahakkuk ve takdir komisyonu sevk ölçüleri gibi, birim bazında ve sübjektif yöntemlerle genel bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu anlayış, performans değerlendirmesi fonksiyonunu post-modern, çağdaş ve hatta klasik yönetim öncesi bir dönemin yöntemleriyle yerine getirdiğinin göstergesidir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, etkin bir performans değerlemesi yapılmamasının çalışanların performansındaki olumsuz yönde etkisine yönelik örneklem grubuna yöneltilen soruya %81,17 gibi çok yüksek bir oranda evet cevabı verilmiştir. Bu bulgulara göre, Gelir İdaresi Başkanlığı'nda performans değerlemesi yapılmaması çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediği kesindir. Görevini layıkıyla ve özveriyle yerine getiren çalışanlar ile performansı kabul edilebilir standartların çok altında kalan çalışanlar arasında hiçbir farkın olmaması, adalet ve eşitlik ilkesine aykırı olduğu gibi kurum çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun kuruma güvenini ve motivasyon düzeyini de derinden etkilemektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın gerek kurumsal, gerekse bireysel performansının artırılması ve iş görenlerin güçlü-zayıf yönlerinin belirlenmesi için kuruma uygun ve etkin bir performans değerlendirme yapması kaçınılmazdır. Performansa yönelik olarak, var olan sorunların ortaya konulması ve bu sorunların çözümü, yine performans değerlendirmesi ile mümkün olabilecektir. Kurum çalışanları, kurumun yapısına ve çalışma koşullarının uygun, adaletli ve etkin bir performans değerlendirme yapılmasını istemektedirler. Bu isteğin altında, performansı yüksek olan ile olmayan personelin ayrılması yatmaktadır.

Kurumda başarı değerlendirmesi ve ücretlendirmesi yapılmamasından en çok rahatsız olan yine kurumun çalışanlarıdır. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, etkin bir performans değerlendirme yapılıp yapılmaması konusunda çalışanların görüşlerini almak üzere örneklem grubuna yöneltilen soruya, %87,89 gibi büyük bir çoğunluğun evet cevabını vermesi, Gelir İdaresi Başkanlığı çalışanlarının çok büyük bir çoğunluğunun kurumlarında etkin bir performans değerlendirme yapılmasını istediklerini göstermektedir. Ancak yapılan anket çalışması sırasında çalışanların, yöneticinin iki dudağı arasında olmayan etkin ve adil bir performans değerlemesinin yapılması konusunda tereddüt ve kaygı taşıdıkları gözlenmiştir.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda, uygulanan performans değerlendirme yöntemi genel olarak değerlendirildiğinde; çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışından

çok uzakta olduğu, çağdaş performans değerlendirmesi yapılmadığı, eski dönemlere ait geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu söylenebilir.

Türkiye’de halen vergi reformu denildiğinde, sadece vergi mevzuatındaki kısmi değişiklik ya da düzenlemeler akla gelmektedir. Oysa vergi reformu; bir yandan vergi mevzuatını oluşturan kanunların çağın anlayışına, gereklerine, ulusal ve uluslararası konjonktüre, siyasi, sosyal gelişmelere göre yapılandırılırken bir yandan da, yürürlüğe konulan bu yasaları etkin ve amacına uygun olarak yerine getirecek, çağdaş ve dinamik yapıda bir gelir idaresi oluşturulmalıdır. Ancak, Cumhuriyet tarihi boyunca, buna 2005 yılında Gelir İdaresi Başkanlığı’nın yeniden yapılanma süreci de dahil olmak üzere; vergi reformunun en önemli unsuru olan uygulayıcı idarenin önemi göz ardı edilmiştir. On yıllardan beri Gelir İdaresinin amacına uygun olarak yapılandırılmasına yönelik olarak yapılan veya yaptırılan araştırma ve model önerileri sonuçsuz kalmıştır. Avrupa Birliği ve çeşitli finans kurumlarının baskıları sonucu bazı yüzeysel ve teşhir amaçlı düzenlemeler yapılmış ise de, sorunu çözmeye yönelik olmayan bu düzenlemeler amacına ulaşmamıştır. Çözüme kavuşturulamayan bu sorun; ekonomik büyümeye rağmen, vergi gelirlerinin istenilen düzeyde gerçekleşmemesinin ana nedeni olmuştur. Vergisel gelirlerin arttırılması için, yine yasal düzenlemelerle çözüm yoluna gidilmiştir. Yasal düzenlemeler sonucu, vergi yükü artmış, vergi gelirlerini; gelir ve kazancı olan tüm kesimlere yaymak yerine, tespit edilebilen daha az sayıda ve dar gelir grubuna dahil mükellefler üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu durum, toplumda vergi adaleti duygusunu derinden sarsmıştır. Öte yandan vergiye gönüllü uyumu azaltmış ve vergiden kaçınmalar artmıştır. Dolayısıyla, kayıt dışı ekonomi çığ gibi büyümüştür.

Türkiye’de Gelir İdaresi Başkanlığı’nın insan kaynakları yönetim anlayışına etkisi bütüncül ve objektif olarak incelendiğinde, Gelir İdaresi Başkanlığı’nın insan kaynakları yönetiminde bazı değişmelere neden olmuştur. Ancak, Gelir İdaresi Başkanlığı, çağdaş yönetim anlayışını bütün kuralları ile insan kaynakları yönetimine egemen kılmada başarılı olamamıştır.

Gelir İdaresi Başkanlığı’nın önünde duran bazı yapısal sorunlar ve çözüm önerileri:

1. Bağımsız bir gelir idaresi kurulmalıdır. 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile yeniden yapılanan Gelir İdaresi Başkanlığı, idari ve mali özerkliğe sahip, bağımsız bir kurum değildir. Gelişmiş ülkelere ait gelir idaresi yapıları model alınmaktan ziyade, Türkiye’nin konjonktürel, siyasi, sosyal ve idari yapısına uygun, çağdaş, özerk, dış etkilerden

etkilenmeyen, dinamik ve kendine özgü bir gelir idaresi yapısının hayata geçirilmesi daha doğru bir seçenek olarak düşünülebilir.

2. Gelir İdaresi hizmetleri sınıfı oluşturulmalıdır. Kurumun hiyerarşik yapılanmasında, kadrolar arasındaki ücret adaleti ancak farklı bir sınıf oluşturulmasıyla mümkün olabilecektir. Aksi halde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, Genel İdare Hizmetleri Sınıfına dahil bir yapının mali özerkliğe katkısı mümkün değildir. Bu sorun sadece Gelir İdaresi Başkanlığı'na özgü bir sorun değildir. Her kamu kurumunun görevleri ve işleyişleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle tüm kamu kurumlarını aynı çatı altında toplanması, birçok sorunun ana kaynağını oluşturduğu düşünülmektedir.

3. Etkin bir kurumsal yönetim gerçekleştirilmelidir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı kurum kültürüne dahil edilmelidir. Kurumun iyi yönetilebilmesi için etkin bir kariyer planlaması oluşturulmalıdır. Kurumsal basamakları kullanılarak kariyer yapma yolu tüm iş görenlere açılmalı, kariyer basamakları arasında yükselmeyi teşvik edici ücret artışı sağlanmalıdır. Böylece nitelikli iş görenlerin üst kadrolara ilerlemeleri teşvik edilmiş olacaktır. Gerek üst düzey gerekse diğer yönetim kadrolara yapılacak atamalarda; kurum içinden gelen, kurumun her biriminin işleyişine hakim, kurum kültürünü bilen, nitelikli, görevin sorumluluklarını taşıyabilecek iş görenlerin, çağdaş kriterlere göre seçilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu sürecin tamamında, sınav ve görevin niteliğine göre diğer hususlar aranmalıdır. Ayrıca kurum kariyer planlaması yapmak suretiyle nitelikli ve kabiliyetli iş görenleri gelecekte ihtiyaç duyacağı kadrolar için hazırlamalıdır.

4. Ücret teşviki uygulanmalıdır. İş yoğunluğu ve iş gören ihtiyacı olan birimler, kadrolar ve şehirler belirlenerek, bu kadrolar, birimler ve şehirlerde iş gören ihtiyacını iç ve atıl kaynaklardan karşılamak için ücret ve sosyal teşvikler verilmelidir.

5. Kurum çalışanlarına hızla değişen mevzuatlar nedeniyle sık sık hizmet içi eğitimler verilmelidir.

6. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın taşra teşkilatının yapısal sorunları çözümlenmelidir. Gelir İdaresi Başkanlığının taşra yapısı, vergi dairesi başkanlığı kurulan ve kurulmayan şehirler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu durum yönetim anlayışına, kurumsal vizyon, misyon ve stratejilerine aykırı olduğu gibi, çok başlı yönetimin getirdiği pek çok sorunlara da yol açmaktadır. Bu nedenle, Başkanlık kurulmayan yerlerde başkanlık birimlerinin kurulması konusuna öncelik ve önem verilmelidir.

7. Vergi mevzuatı açık ve sade olmalıdır. Kişi, kurum ve mükellefe göre değişebilen görüş ve uygulamalardan kaçınılmasına azami özen gösterilmelidir.

8. Kurumun büyük bir kısmını oluşturan, yükünü çeken, yönetimde ve kararlarda söz sahibi olmayan vergi daireleri içinde bulunduğu, içine kapalı, sadece

yasalar ile getirilen vergileri tarh, tahakkuk, tahsil eden, gereksiz bir dizi iş ve işleme mücadele eden bir birim görünümünden çıkarılmalıdır. Kayıt dışı ekonomi ile mücadele eden, araştıran, denetleyen, inceleyen, çağın gereği bilgi ve donanıma sahip yönetimde söz sahibi kurumlar olarak modernize edilmelidir. Uygulama ve yönetimde finans sektörü model olarak alınabilir. Kurumun bürokratik yönetim anlayışından, günün gereklerine göre kendini yenileyen, hareket kabiliyeti yüksek etkin ve iyi yönetim prensiplerine uygun bir gelir idaresi oluşturulmalıdır. Kamu harcamalarının finansmanı için gereken ve sürekliliği olan en önemli kaynak vergi gelirleridir. Vergi gelirleriyle kamusal gelirlerin arttırılmasının ilk şartı sanıldığı gibi vergi yasalarıyla düzenleme yapmaktan değil, etkili bir gelir idaresi oluşturmaktan geçtiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AÇIKALIN Çağdaş Aytaç, **Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını**, Önder Matbaacılık, Ankara, 1996.
- AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ALPUGAN Oktay, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul, 1995.
- ANAGÜN Şengül, **Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri**, Eskişehir, 2002.
- ARGON Türkan ve Altay EREN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- ARIBAY Ali Yaşar, **Post-modernite Sivil Toplum ve İslam**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- ARIK İsmail Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.
- ASLAN Ayşe Esra, **Çatışma Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- AŞAN Öznur, **Motivasyon; Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- AYKAÇ Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- AYTÜRK Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- BARTUÇGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- BAYRAKTAROĞLU Samet, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- CAN Halil, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- CANMAN Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- DANIŞMAN Ali, **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Nobel Kitabevi, 2008.
- DEMİR Kasım, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999.

- DEMİR Nazmiye, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM Yayınları, Ankara, 1998.
- DEMİRKAN Mahmut, *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2000.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, 1996.
- EREN Erol, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ERGİN Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.
- FINDIKÇI İlhamı, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- GENÇ Nurullah, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Erzurum, 1987.
- GEYLAN Ramazan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir, 2004.
- GÜRÜZ Demet ve Gaye Özdemir YAYLACI, *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat., İstanbul, 2007.
- İNCİR Gülten, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Merkezi Yayın, Ankara, 1984.
- KAYNAK Turgay, *İnsan kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.
- KILIÇ Mustafa, *Yönetim ve Organizasyon" Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi"*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul, 2003.
- KUTAL Gülten, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- OKAKIN Neslihan, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

- ÖNAL Güngör, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Marmara Üniversitesi SBE Yayınları, İstanbul, 1995.
- ÖNEN Levent, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ÖZGEN Hüseyin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÖZTÜRK Mehmet, *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ÖZTÜRK Ümit, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- SELAMOĞLU Ahmet, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Ankara, 1998.
- SENCER Muzaffer, *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1986.
- ŞAHİN Ali, "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ankara, 2004.
- ŞAHİN Levent, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma ve Seçme*, İstanbul, 2004.
- TINAZ Pınar, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000.
- TORTOP Nuri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
- TORTOP Nuri, *Yönetim Bilimi*, Hizmet Dayanışma Yayıncılık, Ankara, 1993.
- TUTUM Cahit, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979.
- UĞUR Adem, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.
- YALÇIN Selçuk, *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

TEZLER

- AKSOY Müge, Performans Derecelendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ASLAN Gamze, İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi-Bir Şirketin Yönetimi Üzerine İnceleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

- ÇAKIR Gülbin, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Manisa, 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- DİLSİZ Ahmet, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- DİNÇ Emrullah, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2005, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- DÖVERKAYA Cemil, Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi, Başkent Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2002, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ENGİN Gülen, Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2012, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ERDOĞAN Murat, Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ERDOĞDU Emel, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana bilim Dalı, 2013, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- GENCEL Nurdan, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2008, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- GÜNGÖR Türkan, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması; Bir Katılım Bankası Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2011, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÖZER Aslıhan, Psikolojik Danışmanların Yardı Etme Stilllerinin A-Tipi Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zekâları ile Yordanabilirliği, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2013, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- SALİHOĞLU Güneş Han, Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi, Çorum, 2014, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SAV Duygu, Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2008, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

SÜNGÜ Ahmet, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astarın, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla Üniversitesi, 2004, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ŞEVİK Mehmet Emin, Yeniden Yapılandırma Sürecinde Gelir İdaresinin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2006, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

YILMAZ Naciye Tuba, Personel Seçim Problemine Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile Bir Yaklaşım, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, İstanbul, 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

MAKALELER

ÇAVDAR Hava ve Mehmet ÇAVDAR, “İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları”, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi, İstanbul, 2010, 79-93.

ELBEYİ Pelit, “Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standart Dergisi, Ankara, 2003, 49-64.

KAĞNICIOĞLU Deniz, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, İstanbul, 2001, 4-20.

TUNÇER Polat, Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2012, 203-233.

İNTERNET

<http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/Abl Drive/.140512-iky-tm-notlarsn.doc>, (Erişim Tarihi: 16.12.2014).

<http://blog.milliyet.com.tr/motivasyonun-tanimi-.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.12.2014).

<http://ikkym.baskent.edu.tr/kr.htm>, (Erişim Tarihi: 12.11.2014).

<http://notoku.com/bireysel-acidan-kariyer-yonetimi/>, (Erişim Tarihi: 31.05.2014).

<http://slymnkurt.blog-spotcom.tr/2012/01/sivil-toplumkuruluslarinda-performans.html>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.11.2014).

http://www.koniks.Com/topic.asp?TOPIC_ID=563, (Erişim Tarihi: 18.07.2014).

<http://www.academia.edu/2328108/E>, (Erişim tarihi; 14.11.2014).

http://www.academia.edu/3621577/Sosyal_Bilimlerde_Nitel_Ara%C5, (Erişim Tarihi: 15.11.2014).

[http://www.aku.edu.tr/aku/dosya_yonetimi/sosyal_dergi/l-\(67-90\).pdf](http://www.aku.edu.tr/aku/dosya_yonetimi/sosyal_dergi/l-(67-90).pdf), (Erişim Tarihi; 06.11.2014).

http://www.alomaliye.com/altar_omer_vergide_yeni_orgutlenme.htm, (Erişim Tarihi: 14.09 2014).

<http://www.atineva.com/kategoriler.asp?catid=76>, (Erişim Tarihi: 08.12 2014).

http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/pdf, (Erişim tarihi; 04.08.2014).

<http://www.gib.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 14.12.2014)

http://www.gib.gov.tr/ileadmin/beyannamerehberi/2013_engelliler_vergi_rehberi.pdf, (Erişim Tarihi: 26.07.2014).

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin / faaliyetraporlari/ 2010 / Faaliyet_raporu_2010.pdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/faaliyetraporlari/2010/Faaliyet_raporu_2010.pdf), (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin /beyanname_rehberi/2013_engelliler_vergi_rehberi.pdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyanname_rehberi/2013_engelliler_vergi_rehberi.pdf), (Erişim Tarihi: 29.07.2014).

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin /beyannamerehberi/Performans _Prograpdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/Performans_Prograpdf), (Erişim Tarihi: 22.09.2014).

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin/ beyannamerehberi .pdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi.pdf), (Erişim Tarihi: 22.09.2014).

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin/ beyannamerehberi/ Stratejik _Plan2009_2013.pdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/Stratejik_Plan2009_2013.pdf), (Erişim Tarihi: 02.08.2014).

<http://www.gib.gov.tr/fileadmin/6rehber.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.07.2014)

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi/.pdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/beyannamerehberi.pdf), (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuatek/uluslararası_mevzuat/gatt95 .pdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuatek/uluslararası_mevzuat/gatt95.pdf), (Erişim Tarihi: 05.08.2014).

[http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuatek/uluslararası_mevzuat/gatt95 .pdf](http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuatek/uluslararası_mevzuat/gatt95.pdf), (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

<http://www.gib.gov.tr/index.php?id=109>, (Erişim Tarihi 31.07.2014).

<http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1216&uid=2523>, (Erişim Tarihi: 12.09.2014).

<http://www.gib.gov.tr/index.php?id=571>, (Erişim Tarihi; 02.06.2014).

[http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2007Ocak/10_ ATAK _ ATIK. pdf](http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf), (Erişim Tarihi: 14.12.2014).

[http://www.ikademi.com/degerlendirme_yontemleri .html](http://www.ikademi.com/degerlendirme_yontemleri.html), (Erişim tarihi; 05.12.2014).

[http://www.isvemeslekdanismani. net/ insan-kaynaklari-yonetiminin-fonksiyonlari/](http://www.isvemeslekdanismani.net/insan-kaynaklari-yonetiminin-fonksiyonlari/), (Erişim Tarihi: 16.09.2014).

<http://www.memurlar.net/haber/55304/>, (Erişim Tarihi: 06.08.2014).

<http://www.metininceler.com.tr/pdf/kariyer.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.09.2014).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi: 15.04.2013).

http://www.msx_labs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html,
(Erişim Tarihi: 06.12.2014).

<http://www.prestij.com.tr/YONETIM.html>, (Erişim Tarihi; 15.08.2014).

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/psmt.htm>, (Erişim Tarihi; 23.10.2014).

http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi; 03.09.2014).

http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi:04.12.2014).

http://www.turgutozal.edu.tr/kariyer_merkezi/contents/kariyermerkezi/files/Kariyer_kitpacik_v1.pdf, (Erişim Tarihi: 28.11.2014).

http://www.yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530_07042014080340_99596.pdf, (Erişim Tarihi: 16.11.2014).

<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C13S22006/SMCINA.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

<https://muratkarakurt1.wordpress.com/page/3/>, (Erişim Tarihi: 03.11.2014).

EKLER

ÇAĞDAŞ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI

İNSAN KAYNAKLARINA ETKİSENE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

EK 1- ANKET FORMU

Değerli çalışma arkadaşlarım,

Bu anket; İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programında oluşturacağımız tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır.

Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının, Gelir İdaresi Başkanlığı insan kaynakları yönetimi anlayışına etkisini tespit etmeye yönelik olarak, çalışanların görüşlerini saptamak üzere hazırladığımız bu anket sorularına vereceğiniz yanıtlar, çalışmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacağına inanıyoruz. Anketin değerlendirilmesinde gizlilik ilkesine uyulacak, bilgiler yalnızca çalışmaya veri oluşturma aşamasında kullanılacaktır. Çalışmaya yaptığınız katkılarınız için teşekkür ederiz.

Anket, Kişisel Özellikler (A) ve değerlendirme sürecine ilişkin soruları (B) kapsayan iki bölümden oluşmaktadır. Lütfen her soruya, size en uygun olan tek cevap seçeneğini işaretleyiniz.

A) Kişisel Özellikler

1. **Cinsiyetiniz?** Kadın () Erkek ()
2. **Öğrenim durumunuz?** Ortaokul() Lise() Üniversite()
Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)()
3. **Yaşınız?** 16-29() 30-49() 50-64()
4. **Kurumdaki toplam çalışma süreniz?** 1-5 yıl() 6-15 yıl()
16-25 yıl() 26+yıl()
5. **Kurumdaki Unvanınız?** Memur-V.H.K.İ.() Gelir Uzman Yrd.()
Gelir Uzmanı() Şef() Müdür Yrd.()
Müdür() Grup Müdürü()

B) Değerlendirme Sürecine Yönelik Sorular

6. **Kurumunuz sahip olduğu iş gücünü etkin bir şekilde kullanmakta mıdır?** Evet()Hayır()
7. **Kurumunuz gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gücünü karşılamaya yönelik, niceliksel ve niteliksel planlamalar yapmakta mıdır?** Evet() Hayır()
8. **Kurumunuz aşırı ya da eksik iş görenle çalışmakta mıdır?**
Evet() Hayır()
9. **Kurumunuzda, iş gören faaliyetleri ile kurumsal amaçlar arasında uyum var mıdır?**
Evet() Hayır()
10. **Kurumunuzun iş gören işe alım sürecinde izlediği yol, kurumdaki boş pozisyonları doldurmaya yönelik midir?** Evet() Hayır()

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

11. Kurumunuz, işe alım sürecinde, işe uygun iş gören seçmekte midir?

Evet() Hayır()

12. Kurumunuzun iş gören işe alım sürecinde; işin tanımı ve gerekleri, iş gören ihtiyacının tespiti, adaylarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerlendirileceği konusunda azami özeni göstermekte midir? Evet() Hayır()

13. Kurumunuz iş gören seçiminde (mülakat aşamasında), siyasi düşünce, hemşericilik, din, dil, mezhep, ırk, cinsiyet, inanç ve vicdan ayrılığı gözetmeksizin evrensel değerlere ve eşitlik ilkesine uygun, yansız davranmakta mıdır? Evet() Hayır()

14. Kurumunuzda iş görenlerin beceri, tutum ve davranışlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeye yönelik seminer, kurs gibi eğitim-geliştirme programları uygulanmakta mıdır? Evet() Hayır()

15. Kurumunuzda yeni işe başlayan çalışanlara oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi verilmekte midir? Evet() Hayır()

16. Kurumunuzda görevde yükselen iş görenler için, yükseldiği veya atandığı kadro ya da unvanın gereği bilgi ve beceriyi kazandırmaya yönelik görevde yükselme eğitimi verilmekte midir? Evet() Hayır()

17. Kurumunuzun, kamusal hizmetini yerine getirmeye yönelik olarak, çalışanlara mevzuat güncelleme eğitimleri verilmekte midir? Evet() Hayır()

18. Kurumunuzda çalışanların performansını ölçmeye yönelik olarak, herhangi bir performans değerlendirme yöntemi uygulanıyor mu? Evet() Hayır()

19. Kurumunuz çalışanları arasında, görevini layıkıyla ve özveriyle yerine getiren iş görenler ile çalışma performansı, genel veya göreceli subjektif standartların bile altında olan iş görenler arasında ücret ve diğer sosyal haklar konusunda farklılıklar var mıdır? Evet() Hayır()

20. Kurumunuzda etkin bir performans değerlemesi yapılmaması çalışanların performansını olumsuz yönde etkiliyor mu? Evet() Hayır()

21. Kurumunuzda, çalışanlara yönelik olarak etkin bir performans değerlendirme yapılmasını ister misiniz? Evet() Hayır()

22. Kurumunuzda yeterli ve adil bir ücret dağılımı uygulanmakta mıdır? Evet() Hayır()

23. Kurum içinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık mıdır? Evet() Hayır()

24. Yaptığınız iş, yöneticiler tarafından takdir edilmekte midir? Evet() Hayır()

25. Kurumunuzca alınan kararlara, çalışanların katılımları sağlanmakta mıdır? Evet() Hayır()

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

26. Kurumunuzun alt kademelerinde çalışan nitelikli iş görenler, kariyer basamaklarını kullanarak ve önceden belirlenmiş objektif kriterlerle, üst yönetime gelebilmekte midir? Evet() Hayır()

27. Kurumunuzun, çalışanları kariyer planlama yapmaları konusunda teşvik edici, yönlendirici çabaları var mıdır? Evet() Hayır()

28. Kurumunuzda kariyer yapan iş görenler, bilgi, kabiliyet, kişilik, sosyal, teknik ve mesleki donanımlara sahip midir? Evet() Hayır()

29. Kurumumuzda çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için yeterli olanaklar var mıdır? Evet() Hayır()

Teşekkür Ederiz.