



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş:  
Mersin Belediyesi Örneği**

**Ufuk ÖKE**

**Mersin, 2016**



**T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş:  
Mersin Belediyesi Örneği**

**Ufuk ÖKE**

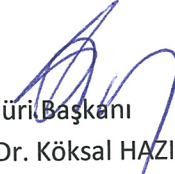
**DANIŞMAN**

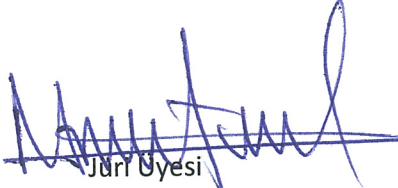
**Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ**

**Mersin, 2016**

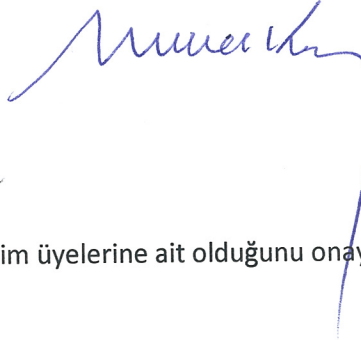
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Ufuk ÖKE tarafından hazırlanan "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi: "Mersin Belediyesi Örneği" başlıklı bu çalışma 31/03/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Köksal HAZIR

  
Jüri Üyesi  
Doç. Dr. Mehmet İNCE

Jüri Üyesi  
Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

  
Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren danışman hocam SayınYrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ 'ye,

Anket formunun hazırlanıp, doldurulmasında katkı sağlayan Toroslar Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Ali KAPLAN 'a,

Belediye İdaresi ve Yönetimi konusunda birikim ve bilgileriyle beni aydınlatan Toroslar Belediye Başkanı Sayın Hamit TUNA 'ya,

İstatistiksel tablo ve analizlerdeki katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet MİMAN'a

Teőekkürlerimi sunarım...

**Mersin, Mart 2016**

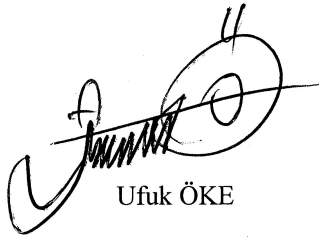
**Ufuk ÖKE**

## ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 31.10.2016 / 2016

  
Ufuk ÖKE

## ÖZET

### Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları

### Yönetimine Geçiş:

### Mersin Belediyesi Örneği

### Ufuk ÖKE

### Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

### Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

**Mart 2016, 167 sayfa**

Bu çalışmanın amacı; kamu personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Mersin Belediyesi çalışanlarına uygulanmak üzere bir anket düzenlenmiş ve Mersin Belediyesinin 252 çalışanına uygulanmıştır. Anket sonuçlarının çözümlenmesi SPSS 22 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimine geçişin personel üzerindeki etkilerinin incelenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Söz konusu etkilerin belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu ise t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak sınanmıştır. Araştırma sonucunda; Mersin Belediyesi'nde personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte yaşanan değişikliklerin çalışanlar tarafından tam anlamıyla algılanamadığı ve değişimin olumlu yönlerinin yeni yeni anlaşılmaya başlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Mersin Belediyesi

## **ABSTRACT**

### **Shift from Personnel Management to Human Resource Management: “Mersin Municipality Case”**

**Ufuk ÖKE**

**Master Thesis, Department on Business Administration**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KÖYLÜ**

**March 2016, 167 pages**

The aim of this study is to determine the changes experienced during the transition period from the public personnel management to human resources management and the effect of these changes on the employees. In order to reach this aim, a survey has been prepared and conducted to the 252 employees of the Municipality of Mersin. The analysis of the survey has been managed with SPSS 22 package programme. Statistical frequency and determining percentage have been used in order to find out the effect of the transition period of human resources management on the employees. The differentiation of these effects in frame of the employees' demographic characteristics has been tested with t-test and variation analysis methods. In the conclusion of this study, it has been found out that employees of the Municipality of Mersin have not perceived the changes in the transition from the personnel management to human resources and the positive sides of the changes have just begun to be perceived by the employees.

**KeyWords:** Personel Management, Human Resources Management, Mersin Municipality

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİYELERİNİN İMZA SAYFASI .....	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xxi
TABLO LİSTESİ.....	xii
ÇİZELGE LİSTESİ .....	xvi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xx
GİRİŞ.....	xxii



## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

<b>1.1. Personel Yönetimi.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Personel Yönetiminin Uğraş Alanları.....	1
1.1.2. Personel Yönetiminde Personel Bulma, İşe Alma ve Eğitim.....	3
1.1.2.1. İş Başında Eğitim.....	4
1.1.2.2. İş Dışında Eğitim.....	4
<b>1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi.....</b>	<b>4</b>
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	6
1.2.1.1. Liyakat İlkesi.....	6
1.2.1.2. Eşitlik İlkesi.....	7
1.2.1.3. Kariyer İlkesi.....	7
1.2.1.4. Güvence İlkesi.....	7
1.2.1.5. Açıklık ve Gizlilik İlkesi.....	7
1.2.1.6. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi.....	8
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uğraş Alanları.....	8
1.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	9
1.2.2.2. Kariyer Planlaması.....	10

1.2.2.3. Performans Değerlendirme.....	11
1.2.2.4. Ücretleme.....	13
1.2.2.5. İş Değerlemesi.....	14
1.2.2.6. Personel Bulma ve Seçme.....	14
1.2.2.6.1. İç Kaynaklar.....	15
1.2.2.6.2. Dış Kaynaklar.....	16
1.2.2.7. İş Analizi.....	17
1.2.2.7.1. İş Analizinin Amaçları.....	18
1.2.2.8. Endüstri İlişkileri ve Sendikal Faaliyetler.....	18
1.2.2.9. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı.....	20
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi.....	20
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm.....	22
1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşümün Gereklilikleri.....	23
<b>1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi Gerekli Kılan Nedenler.....	25
1.3.2. Günümüz İnsan Kaynakları Uygulamalarının Personel Yönetiminden Farkları.....	26

1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimini Etkileyen Faktörler.....	27
--------------------------------------------------------------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİ SİSTEMİ, YAPISI VE PERSONEL YÖNETİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ

<b>2.1. Kamu Yönetimi Sistemi.....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Merkezi İdare.....	29
2.1.2. Yerel İdare.....	30
2.1.3. İl Özel İdaresi.....	31
2.1.4. Büyükşehir Belediyesi.....	32
<b>2.2. Kamu Yönetimi Sisteminde Personel Kavramı.....</b>	<b>32</b>
2.2.1. Kamu Personel Rejimi.....	33
2.2.2. Kamu Personel Yönetimi İle İlgili Sorunlar.....	37
2.2.3. Kamu Yönetiminin Dönüşümü.....	39
2.2.4. Kamu Yönetiminde Personel Yönetimi Anlayışının Dönüşümü.....	41
2.2.5. Kamu Personel Yönetiminde Personel Bulma ve İşe Alma.....	47
2.2.6. Kamu Yönetiminde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	50
2.2.7. Yerel Yönetimlerde Reform Çalışmaları.....	53
2.2.8. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

<b>3.1. Çalışmanın Amacı.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2. Çalışmanın Yöntemi.....</b>	<b>58</b>
3.2.1. Araştırma Model.....	58
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	58
3.2.3. Veriler ve Toplanması.....	59
3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
3.2.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	62
<b>3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorum.....</b>	<b>62</b>
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	62
3.3.2. Hipotezlerin Analizi.....	66
<b>SONUÇ.....</b>	<b>137</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>143</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>159</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Klasik Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Farkları...	27
<b>Tablo 2</b>	Örneklem Grubunun “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo 3.</b>	Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı.....	63
<b>Tablo 4.</b>	Örneklem Grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine Göre Dağılımı.....	64
<b>Tablo 5.</b>	Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” değişkenine Göre Dağılımı.....	65
<b>Tablo 6.</b>	Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine Göre Dağılımı.....	66
<b>Tablo 7.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizin organizasyon yapısı iş akısını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	67
<b>Tablo 8.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	69
<b>Tablo 9.</b>	Örneklem Grubunun “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	71
<b>Tablo 10.</b>	Örneklem Grubunun “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez” görüşüne ilişkin Değerlendirmeleri.....	73
<b>Tablo 11.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	75
<b>Tablo 12.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	77

<b>Tablo 13.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>79</b>
<b>Tablo 14.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>81</b>
<b>Tablo 15.</b>	Örneklem Grubunun “Emekli Olan Yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir.” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>83</b>
<b>Tablo 16.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>85</b>
<b>Tablo 17.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>87</b>
<b>Tablo 18.</b>	Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>89</b>
<b>Tablo 19.</b>	Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>91</b>
<b>Tablo 20.</b>	Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.)işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>93</b>
<b>Tablo 21.</b>	Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>95</b>

<b>Tablo 22.</b>	Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>97</b>
<b>Tablo 23.</b>	Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>99</b>
<b>Tablo 24.</b>	Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>101</b>
<b>Tablo 25.</b>	Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>103</b>
<b>Tablo 26.</b>	Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>105</b>
<b>Tablo 27.</b>	İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon Programları) düzenlenir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>107</b>
<b>Tablo 28.</b>	Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>109</b>
<b>Tablo 29.</b>	Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>111</b>
<b>Tablo 30.</b>	Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>113</b>
<b>Tablo 31.</b>	Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>115</b>
<b>Tablo 32.</b>	Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>117</b>

<b>Tablo 33.</b>	Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>119</b>
<b>Tablo 34.</b>	Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>121</b>
<b>Tablo 35.</b>	Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>123</b>
<b>Tablo 36.</b>	Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>125</b>
<b>Tablo 37.</b>	Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>127</b>
<b>Tablo 38.</b>	Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>129</b>
<b>Tablo 39.</b>	Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>131</b>
<b>Tablo 40.</b>	Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>133</b>
<b>Tablo 41.</b>	Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>135</b>



## ÇİZELGE LİSTESİ

- Çizelge 1.** Örneklem grubunun “belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **68**
- Çizelge 2.** Örneklem Grubunun “Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... **70**
- Çizelge 3.** Örneklem Grubunun “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **72**
- Çizelge 4.** Örneklem Grubunun “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **74**
- Çizelge 5.** Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **76**
- Çizelge 6.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **78**
- Çizelge 7.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **80**
- Çizelge 8.** Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **82**
- Çizelge 9.** Örneklem Grubunun “Emekli Olan Yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **84**

<b>Çizelge 10.</b>	Örnekleme Grubunun “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>86</b>
<b>Çizelge 11.</b>	Örnekleme Grubunun “Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>88</b>
<b>Çizelge 12.</b>	Örnekleme Grubunun “Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı.” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>90</b>
<b>Çizelge 13.</b>	Örnekleme Grubunun “Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>92</b>
<b>Çizelge 14.</b>	Örnekleme Grubunun “Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>94</b>
<b>Çizelge 15.</b>	Örnekleme Grubunun “Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>96</b>
<b>Çizelge 16.</b>	Örnekleme Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>98</b>
<b>Çizelge 17.</b>	Örnekleme Grubunun “Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>100</b>
<b>Çizelge 18.</b>	Örnekleme Grubunun “Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>102</b>

<b>Çizelge 19.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>104</b>
<b>Çizelge 20.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>106</b>
<b>Çizelge 21.</b>	Örneklem Grubunun “İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon Programları) düzenlenir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>108</b>
<b>Çizelge 22.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>110</b>
<b>Çizelge 23.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>112</b>
<b>Çizelge 24.</b>	Örneklem Grubunun “Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>114</b>
<b>Çizelge 25.</b>	Örneklem Grubunun “Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>116</b>
<b>Çizelge 26.</b>	Örneklem Grubunun “Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>118</b>
<b>Çizelge 27.</b>	Örneklem Grubunun “Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>120</b>
<b>Çizelge 28.</b>	Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.....	<b>122</b>

- Çizelge 29.** Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **124**
- Çizelge 30.** Örneklem Grubunun “Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **126**
- Çizelge 31.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **128**
- Çizelge 32.** Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **130**
- Çizelge 33.** Örneklem Grubunun “Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **132**
- Çizelge 34.** Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **134**
- Çizelge 35.** Örneklem Grubunun “Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri..... **136**

## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1.** Örneklem Grubunun “Cinsiyet” değişkenine Göre Dağılımı..... **62**
- Şekil 2.** Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı..... **63**
- Şekil 3.** Örneklem Grubunun “Eğitim” Değişkenine Göre Dağılımı..... **64**
- Şekil 4.** Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” değişkenine Göre Dağılımı..... **65**
- Şekil 5.** Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine Göre Dağılımı..... **66**



## KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
DPB	:	Devlet Personel Başkanlığı
DPD.	:	Devlet Personel Dairesi
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
DMK	:	Devlet Memurları Kanunu
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KAYA	:	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KHK	:	Kanun Hükmünde Kararname
KPSS	:	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KİT	:	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
OECD	:	Organizationfor Economic Corperationand Development (Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
Md.	:	Madde
MEHTAP	:	Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
SPSS	:	Statistical Package for SocialSciences Sosyal bilimlerde istatistik analiz programı
TODAİE	:	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YERYÖN	:	Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi
yy.	:	Yüzyıl
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
SİKY	:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

## 1.GİRİŞ

Her işletmede olduğu gibi kamu kurumlarında da temel yönetsel işlevlerin gerektiği şekilde yerine getirilmesi mevcut personele bağlıdır. Ancak Türkiye’de mevcut personel yapısının gerek ihtiyaç duyulan yönetsel gereklilikleri gerekse rutin faaliyetleri verimli bir şekilde yerine getirmekten uzak görünmektedir (Canpolat, 2003: 89).

Yönetim tekniklerinin değiştiği günümüz koşullarında kamu-özel sektör ayrımı olmaksızın bütün örgütlerde insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır. Değişen koşulların zorlu rekabet şartlarına uyum sağlamanın yolu nitelikli personelin istihdamı ve bu personelin eğitilip geliştirilmesi, değişen örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmesinden geçmektedir. Personelin kendini geliştirmesi, örgüt kültürüne uyumlu bir hale gelmesi, etik değerlere sahip olması gerekmekte bunların yanında işini motive olmuş bir şekilde yapması gerekmektedir (Atmaca, 2010: 64).

### **Konu**

Nasıl ki yönetim kavramının kökenini insanoğlunun bir arada yaşamaya başladığı zamanlara kadar götürmek mümkünse insan kaynaklarına ilişkin uygulamaların kökenini de o kadar geriye götürmek mümkündür. İnsanlar arasındaki iş bölümü, belirli görevlerin yaş, cinsiyet gibi faktörlere özgü bir nitelikte olması gibi tarihsel uygulamalar günümüz anlamında olmasa da kendine özgü bir insan kaynakları yönetimi faaliyeti niteliği taşımaktadır. Ancak geçmişten bugüne gelen gelişme sürecinde insan kaynakları kavramının doğuşunu birçok kavramın doğuşuna da yol açan Sanayi Devrimi dönemi gelişmelerinde aramak gerekir (Demirkaya, 2006: 2-3).

Her işletmenin bir beşeri yönü vardır. Bir işletmede beşeri yapının sağlamlığı ise işletmenin amaçları doğrultusunda bir araya gelmiş olan bireylerin sayısı, özellikleri, kalite yönünden optimallik durumu gibi faktörlere bağlıdır. İşletme içindeki çalışanların hem kendi arasında hem diğer üretim faktörleri ile belirli bir uyuma sahip olması gerekmektedir. Bu husus insan kaynağına ilişkin optimallik sorunu ile ilgili iken diğer yandan çalışanların bilgi ve becerileri, bedensel ve ruhsal sağlıkları gibi faktörler de önemli bir konudur. Bütün bu hususlar bir işletmenin faaliyetlerinde insan faktörünün önemini ve karmaşıklığını ortaya koyması bakımından büyük bir önem taşımaktadır (Tosun, 1984: 354).

İnsan Kaynakları Yönetimi, yirminci yüzyılın sonlarına doğru olgunlaşan bir kavramdır. Günümüzdeki anlamıyla çalışanlara yönelik faaliyetlerin kökeni Sanayi Devrimi yıllarına kadar uzanmasına karşın ilk dönemlerde çalışanlara yönelik uygulama ve akademik bakış açısını günümüzdekinden farklıdır. Çalışanlar başlangıçta sadece bir üretim faktörü olarak ele alınmış ve personel yönetimi anlayışı sistemli bir düşünce halini almıştır. Ancak 1980’li yıllarda Avrupa ve ABD’deki uygulamalar ve akademik çalışmalarla endüstriyel ilişkilere bakış açısı farklılaşmış, çalışanların üretim sürecindeki önemi ve anlamı da farklılaşmıştır. Buna bağlı olarak da İKY kavramı ortaya çıkmıştır. Ancak bu konudaki Avrupa yaklaşımı ile ABD merkezli yaklaşımların da önemli farklılıklarının olduğunu belirtmek gerekir (Orhan, 2010: 271).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi kavramının günümüz koşullarına göre geçirdiği bir dönüşümü de ifade etmektedir. İki anlayış arasındaki temel fark, personel yönetiminin işletme çıkarını merkeze alarak iş gücü verimliliğine odaklanması insan kaynakları yönetiminin ise buna ek olarak çalışanların memnuniyetini de gözeten bir yaklaşım olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2007: 7).

Küreselleşmenin şartları değiştirdiği günümüz rekabet ortamında örgütler maliyetleri düşürerek kaliteli mal ve hizmet üretebilmek için ellerindeki insan kaynağını güçlendirme arayışına girmişlerdir. İnsan kaynakları faktörü artık geleneksel anlamından farklı olarak stratejik bir yönetim unsuru haline gelmiş ve rekabetin en önemli araçlarından birisi olmuştur. Aynı düşünsel dönüşüme kamu yönetim sisteminde de ihtiyaç vardır. Çünkü kamunun temel görevi toplumsal ihtiyaçları karşılayacak hizmetleri sunmaktır. Ancak gittikçe bir amaca dönüşen ve hantallaşmış yapısıyla verimlilik ve dinamizmin önündeki bir engel haline gelen bürokratik yapı, devletin varlık nedenini tehdit eder bir niteliğe bürünmüştür (Çuhadar, 2005: 21).

Tüm dünyada etkisini hissettiren liberal düşünce 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren kamu yönetimi anlayışında paradigma değişimine yol açmış, bir çok ülkede kapsamlı yapısal değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu süreçten Türkiye de etkilenmiş ve katı ve hiyerarşik kamu yönetimi anlayışından esnek ve Pazar yönlü yönetim yapısına bir değişim arayışı başlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 5).

Her işletme ve kurumun beklenen başarıyı elde edebilmesini sağlayan faktörlerin başında çalışanlar gelmektedir. Bu yüzden günümüzde insan kaynakları, kuruluşların en



değerli varlıkları olarak görülmektedir. Fakat aynı anlayışın henüz kamu yönetim sisteminde yerleşmediği ve kamu kurumlarının elindeki insan kaynaklarından gerektiği şekilde yararlanamadığı görülmektedir (Ekinci, 2008: 175).

1980’lerde kamu yönetim sistemlerinin dönüşümüne yönelik olarak ortaya çıkan Anglo-Sakson yaklaşımlar 1990’lardan itibaren yerini kendine özgü bir nitelik kazanmıştır. 1990’lardan itibaren ortaya çıkan yaklaşımlar, kamu yönetiminin toplumdaki bağımsız bir şekilde kendi içinde dönüşümünü değil toplumla birlikte ve bir bütün olarak dönüşümü öne çıkarmaktadır. Kamu yönetimine yönelik dönüşümün yoğun bir şekilde tartışıldığı bu ortamda Türk kamu yönetim sisteminin önemli sorunlarının olduğu görülmektedir. Esasında Türkiye’de kamu kesiminin gerek istihdam bakımından gerekse ekonomik büyüklük bakımından gelişmiş batı ülkelerine göre daha küçük olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye’de kamu kesiminin önemli ölçüde hantallık ve verimlilik problemi vardır. Bu olgunun arkasında yatan temel faktörün ise mevcut personel sistemi olduğu ve personel sisteminin köklü bir şekilde değiştirilmesinin gerektiği düşünülmektedir (Canpolat, 2003: 86-89).

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç bölüm olarak ele alınmıştır. Birinci bölüm “Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde; öncelikle Personel Yönetiminin tanımı yapılarak, Personel Yönetiminin Uğraş Alanları ve ilkeleri açıklanmış daha sonra İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi anlatılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri de başlıklar halinde açıklanmış, İnsan Kaynakları Yönetiminin Uğraş alanları tek tek sıralanmıştır.

İkinci bölüm “Kamu Yönetimi Sistemi, Yapısı ve Personel Yönetiminin Dönüşümü” başlığındadır. Burada Kamu Yönetimi Sistemi ve Kamu Yönetiminde Personel Sistemi anlatılarak, Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş süreci incelenmiştir. Sonrasında Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi incelenip, Yerel Yönetimlerdeki Reform Çalışmaları anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise “Araştırma” başlığında olup, burada Mersin Belediyesi çalışanları üzerinde konuyla ilgili hazırlanan anket uygulanmıştır. Anket ölçeği Orhan Sevki YİĞİTBAŞ tarafından 2008’de hazırlanan “PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ: “ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ” adlı tez

çalışmasından alınmış, güvenilirlik ölçeği test edilmiştir. Anket sonuçları SPSS V22 istatistiksel programında analiz edilerek sonuçlar tablo ve grafikler halinde sunulmuştur.

### **Araştırmanın Önemi**

Bilindiği gibi bürokrasi kavramı ile birlikte anılan kamu yönetimi sistemi kapsamındaki personel sistemi katı bir yapıya sahiptir. Bu katılığın yanında kuralcılık ve keskin bir hiyerarşi söz konusudur. Ancak 1980'lerden beri devam eden değişim dalgası kamu yönetimini de değişime zorlamaktadır. Bu değişim sürecinde hem kamu yönetim yapısı hem personel rejimi değişime uğramıştır. Kamu yönetiminde yer alan klasik model yerini yatay örgütlenmeye dayalı yeni bir yapıya bırakmaktadır. Bu yeni yapıda yalınlık, girişimcilik, performans kriterleri gibi özel sektöre özgü kavramlar öne çıkmaktadır (Eroğlu, 2010: 226).

İşletmecilik alanında son yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramının önemli bir değişim geçirdiği ve geleneksel insan kaynakları anlayışının da ötesine geçildiği görülmektedir. 1980'lerde başlayan dönüşüm ile insan kaynaklarının önemi artmış, bir çok yeni yaklaşım ortaya çıkmış son yıllarda ise örgütlerdeki insan kaynağını stratejik bir rekabet unsuru olarak gören stratejik insan kaynakları yaklaşımı tartışılır olmuştur (Demirtaş, 2013: 263-264). Özel sektör işletmeciliğindeki bu hızlı değişim ve dönüşüm kamu yönetimindeki insan kaynakları uygulamalarını da değişime zorlamakta ve geleneksel personel yönetimi kavramını aşan yaklaşımların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Yönetimin biliminde yaşanan değişimlere bağlı olarak kamu yönetim sisteminin de özel sektör işletmeleri gibi esnekleşmesi beklenmektedir. Bu bağlamda kamu yönetim sisteminin verimlilik ve etkinliği öne çıkaran, kalite odaklı, vatandaş ve müşteri odaklı bir sisteme dönüşmesi, performansını artırması istenmektedir. Özellikle 1990'lardan itibaren kamu yönetim paradigmasında önemli değişimler olmuş ve bürokratik devlet modelinden girişimci devlet modeline geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sırasında daha resmi bir anlamı olan yönetim (governance) kavramının yerini yeni kamu yönetimi ve işletmeciliği anlamında kullanılan new public management kavramı almıştır (Kurt ve Uğurlu, 2007: 82-83).

Kamu yönetim sistemi işletmecilik esaslarını gözeterek şekilde yeniden yapılandırılırken ortaya konan yeni hedeflerin gerçekleştiricisi olarak da karşımıza yeni anlamıyla birer iş yöneticisi olarak görülen kamu personeli çıkmaktadır (Kurt ve Uğurlu, 2007: 85).

Küreselleşme, devletleri denetlenmesi zor bir süreçle karşı karşıya bırakmıştır. Çünkü yaşanan süreçte ulusal sınırları tanımayan bir bilgi akışı söz konusudur ve devletlerin bunu denetlemesi oldukça zordur. Bilgi temelinde gelişen bir teknolojik devrim yaşanmaktadır ve bu devrimle birlikte devlet sistemlerinin temelini oluşturan hiyerarşik yapı, örgütsel yapı ve çalışma yöntemleri, personel yönetimi ve hizmet sunma biçimleri kaçınılmaz bir değişimle yüz yüze kalmaktadır (Altın, 2013: 111).



## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. Personel Yönetimi

Organizasyonların personel faaliyetlerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. Personel bölümü o yıllarda organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş yalnızca kayıt tutmaktan öteye geçemeyen bir faaliyetti. II. Dünya Savaşı'nın ardından, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığının yaratmış olduğu kriz, birkaç şirketi personel yönetimi alanına daha fazla özen göstermeye sevk etti. Böylece personel yönetiminin görevlerine, örgüte yeni eleman bulmak ve mevcut elemanların örgütte kalmalarını sağlamak gibi görevlerde eklenmiş oldu (Palmer, Winters, 1993: 23-24).

Personel yönetimi işletmenin ihtiyaç duyduğu personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alınması, işe alıştırılması, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimine yönelik bütün faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesini ön görmüş bir kavram olarak tanımlanabilir (Dinçer, Fidan, 1996: 260).

1960-1970 yılları arasında çıkarılan yasalarla birlikte Personel yöneticileri, personel ihtiyaçlarının karşılanması, örgütün amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantıyı çok daha iyi kavrayabilmiş ve personellerin işletmeye olan verimini yükseltmesindeki rolü daha çok benimsemiştir. Organizasyonlar için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra daha farklı değişiklikler başlamıştır. Organizasyonlar içindeki ciddiyeti gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebiyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı bilimsel anlamda ortaya koymuştur. Bu yaklaşım ise, "insan kaynakları yönetimi" yaklaşımıdır (Serinkan, 1996: 21).

#### 1.1.1. Personel Yönetiminin Uğraş Alanları

Personel Yönetimine geleneksel olarak bakacak olursak personel yönetimi, işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlarla uğraşmaktaydı. Davranış bilimleri teknikleri ve benzeri istihdam ilişkileri ile sürekli ve etkili bir gelişmeden uzak bir anlayışa sahipti (Aytaç, 1997:250). Personel Yönetimi, çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler,

raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutan bir faaliyet olgusuydu. Personel Yönetimi kavramının işleyişı, çalışan personelleri bir maliyet unsuru olarak ele alan bir yapıya sahipti (Yüksel, 2000:9-10). Personel Yönetimi genel olarak daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenir, yol gösterici olmamakla birlikte iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlerle uğraşmaktadır (Özden, 2007: 2).

Personel Yönetiminde Operasyonel destek faaliyetler olarak en çok şu işlevler gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu,2000:8):

- Personel seçimi
- Maaş bordroları hazırlama
- Personel sicil dosyaları oluşturma
- İkramiye ve Avanslar
- Senelik izinliler
- Hasta sevk kağıtları
- Personel devamlılığını takip
- İş ve İşçi güvenliği
- Sivil savunma faaliyetleri
- SGK, İş ve İşçi bulma kurumu ile ilişkiler
- Hizmet içi eğitimler
- Personel devir sürecini takip
- Kıdem, emeklilik ve ihbar tazminatı
- Vardiya belirleme
- Postalama işleri
- Yemek organizasyonu
- Servis organizasyonu

Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. Personel Yönetimi bu şekliyle günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmış olmakla birlikte, yeni bir kavram ve yeni bir anlam ifade eden İnsan Kaynakları yönetimini ortaya çıkartmıştır (Sadullah,1998: 35).

### 1.1.2. Personel Yönetiminde Personel Bulma, İşe Alma ve Eğitim

Yeni kurulan bir işletmedeki her göreve ve faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle boşalan görevlere yeni personel bulmak amacıyla yapılan faaliyetler toplamına, personel bulma çalışmaları denir. Bu bağlamda personel bulmanın, farklı görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş gereklerine uygun personel adaylarının aranıp bulunması ve bu kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerdiği ifade edilebilir (Topatan, 1996: s.37'den akt. Gümüş vd.,2010).

Personel bulma çalışmaları, aday arama faaliyeti ile başlamakta ve bulunan bu adayların işe müracaat etmeleri ile son bulmaktadır (Sözen, 1998:7). Bu süreçte en önemli olan unsur, seçilecek olan personelin işletmeye katabileceği verimi hususunda değerlendirme yapmaktır. Verimlilik bakımından en önemli unsur işletmelerde gerçek ihtiyaçlara uygun bir istihdam yapısının oluşturulmasıdır. Çünkü aşırı personel; yüksek maliyet, gizli işsizlik gibi olumsuz sonuçlar verir. Ayrıca standartlardan uzak istihdam miktarı, hizmetlerin kalitesi ve zamanında gerçekleştirilmesi açısından işletmeyi olumsuz yönde etkiler (Oral, 1997:185). Başarılı bir işe alım sürecinin vazgeçilmez olan koşulları; gelecek vadeden, yenilikçi ve yaratıcı adayları işletmeye çekmek ve bu adayların arasından en doğru seçimi gerçekleştirmektir. Doğru personelin doğru işe yerleştirilmesi de bu sürecin en önemli unsurudur. İşe alım süreci dört aşamadan oluşan bir süreçtir.

**Aday Toplama:** Bu süreç kısa ve dar bir tanımlamayla başvuru süreci olarak açıklanabilir. Yapılmış olan iş gücü planlamasında belirlenen boş pozisyonlara işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikte ve sayıda personeli yerleştirebilmek amacıyla gerçekleştirilen aday bulma sürecidir. Bu süreçte, gazetede yayımlanan iş ilanları, internet ve sosyal medya ilanları takip edilerek, referans mektuplarıyla firmaya gelerek işe başvurma süreci gerçekleşmektedir.

**Seçme:** Yapılması gereken bir iş ve doldurulması gereken bir departman için en uygun kişileri işletmeye çekme aşamasıdır. Bu süreçte adaylara ilk olarak kişilik envanterleri uygulanır. Personel seçme sürecinin ilk aşamasını oluşturan bu aşama aslında ön mülakat aşamasıdır. Ön mülakat aşamasına gelindiğinde adayla ilgili ön bilgiler toplanmıştır. Bu bilgiler ışığında doğru aday belirlenip daha sonrasında adaya iş teklifi yapılır.

**Oryantasyon (İşe Alıştırma):** Personel seçim işlemi tamamlandıktan sonra adaya uygulanan işe alıştırma uygulamasıdır. Bu uygulama yapılacak olan işin türüne göre; “ İş

başında” ve “İş dışında” olmak suretiyle iki farklı şekilde gerçekleştirilir. Oryantasyon aşaması kişinin kendisini işletmenin bir parçası olarak görüp kabul etmesiyle başarılı bir şekilde son bulan aşamadır.

### **1.1.2.1. İş Başında Eğitim**

Uygun iş için seçilmiş personele bire bir işin başında üretim safhasında verilen eğitimidir. Bu süreçte mevcut işe başlayan personel işin nasıl yapıldığını görerek ve uygulayarak öğrenir.

### **1.1.2.2. İş Dışında Eğitim**

Uygun iş için seçilmiş olan personel veya personellere seminer, konferans ve simülasyon yöntemi kullanarak uygulanan bir eğitim sistemidir. İş dışında eğitim genel olarak uzun vadeli gelişim ve genel eğitim üzerinde yoğunlaşır.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan modern bir terimdir. Ancak, bu yeni terim dar kapsamlı personel yönetimi kavramından önemli ölçüde farklıdır (Karabulut, 1999:16). Aynı zamanda İnsan kaynakları yönetimi davranış bilimleri teknikleri ile benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır (Aytaç, 1997:250).

Her ne kadar işçi-işveren ilişkisi tarihin eski zamanlarından bu yana var olmuşsa da Sanayi Devrimi ile birlikte işverenler için işe alma, işçiyi niteliklerine uygun işlerde çalıştırma, işten çıkarma ve kayıt tutma gibi konuların önemi artmış ve işletmelerde çalışanlarla ilgili işlemler daha yakından takip edilir olmuştur. Sanayi Devrimi'nin bu ilk döneminde çalışanlara yönelik bu işler işletmedeki üretim hattı sorumluları tarafından yürütülürken sanayileşmenin olgunlaşmasıyla birlikte personel yönetimi kavramı (ilk defa 1912 yılında) bir meslek olarak ortaya çıkmıştır. 1920 yılında Personel Yönetimi isimli kitabın yayınlanmasıyla da konu literatürdeki yerini almıştır (Demirkaya, 2006: 1-4).

İnsan kaynaklarının modern anlamda ele alınışının başlangıcı olarak Taylorizm uygulamaları kabul edilmektedir. Taylor'un getirmiş olduğu işletme ilkeleri çerçevesinde çalışanlar üretimin bir parçası ve girdisi olarak değerlendirilmiş ve üretimi artırıcı bir fonksiyon ile ele alındığı için de verimlilik esaslı bir bakış açısı söz konusu olmuştur.

Dönemin endüstri ilişkilerinin bir yansıması olan bu yaklaşım özellikle ABD’de etkili olmuş, Türkiye’deki personel yaklaşımı da bu bakış açısından önemli ölçüde etkilenmiştir. 1980’li yıllardan itibaren ise müşteri odaklı bir üretim mantığının gelişmesine bağlı olarak personel yaklaşımlarında esneklik kavramı öne çıkmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı da bu dönemde çalışanın geliştirilmesi ve işletmeye en nitelikli çalışanların kazandırılması şeklindedir (Üsdiken ve Wastı, 2002: 3-5).

Sanayi Devrimi’nin ileri aşamalarına denk gelen bir dönemde Frederick Winslow Taylor’un 1911 yılında İşletmelerin Bilimsel Yönetimi isimli çalışmasıyla bilgi ve tecrübelerini harmanlamış ve modern yönetim ilkeleriyle birlikte işgücüne yönelik bir takım kavramları ortaya atmıştır. Bölümleme, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, çalışanın eğitimi, ücretler, teşvikler gibi konulardaki görüşlerine bağlı olarak işlerin yürütülmesi için profesyonel işgücüne olan ihtiyaç bilimsel olarak ortaya konmuştur. Ortaya koyduğu görüşlerden kısa bir süre sonra 1912 yılında işletmeler, çalışanlarla ilgili faaliyetleri personel bölümü adı altında ayrı bir bölümde yürütmeye başlamışlardır. Daha sonraki yıllarda yapılan çeşitli bilimsel çalışmaların da katkısıyla personel yönetimi kavramı bilimsel literatürdeki yerini almıştır. 1920’li yıllarda Elton Mayo tarafından yapılan çalışmalar ve Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne fabrikasında gerçekleştirdiği deneyler, örgütlerin bir sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli bileşeni olduğu görünümünün kabul görmesine yol açmıştır (Demirkaya, 2006: 4; Orhan, 2010: 275-278).

İnsan kaynakları yönetiminde ilk dönemlerde beşeri ilişkiler yaklaşımı daha sonra ise beşeri kaynakların yönetimi yaklaşımı benimsenmiştir. Süreç olarak ele alındığında 1920’lerdeki gelişmelerin arkasında ikinci önemli dönüşümün ise II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan verimlilik ve kalite odaklı insan kaynağından azami verim alma çabasıyla ilgili olduğu söylenilebilir. Bu dönemde verimlilik ve kalite, çalışanla ve çalışanın eğitimi ilişkili kavramlar olarak görülmüş ve personel departmanlarında iş görenin eğitimi faaliyetleri başlamıştır (Demirkaya, 2006: 5; Orhan, 2010: 275-276).

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını karşılaştırmalı olarak ele alıp tartışan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bir kısmına göre PY, işgücü merkezli bir yaklaşım olup çalışanlarla ilgilenen bir yaklaşımdır. İKY ise kaynak merkezli bir yaklaşım olarak görülmekte ve örgütteki insan kaynağı ihtiyacının bütününe yönelik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Ancak aralarındaki fark kadar benzerlikler de çalışmalarda incelenmiştir. Fakat stratejik entegrasyon, kültür yönetimi, uyum, toplam kalite, insan



kaynağına yatırım, yönetim ve çalışanın bütünleştirilmesi gibi kavramların sadece İKY'ye özgü kavramlar olduğunun da altı çizilmektedir (Orhan, 2010: 282).

1960'larda ise yeni bir dönemin başladığını söylemek mümkündür. Çünkü bu dönemde örgüt kavramını yeni bakış açısı ile alan sistem yaklaşımı (durumsallık yaklaşımı) ortaya çıkmış ve bireyin örgütle uyumu başarının koşullarından birisi olarak kabul edilmiştir. Bu uyumdan yararlanabilmek içinse insan kaynağının potansiyelinden azami ölçüde yararlanma arayışları başlamıştır. Bu çabalar ise geleneksel personel yönetimi anlayışının sonunu getirirken insan faktörüne daha merkezi bir rol yükleyen insan kaynakları yönetimi anlayışı doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı endüstriyel alanda coşkuyla karşılanmış ve işletmeler hızla insan kaynakları yönetimi departmanları oluşturmuştur. 1980'lerden itibaren artan küreselleşme ve rekabetle birlikte bilginin ve bilgiyle donanmış insan kaynağının önemi daha da artmış ve donanımlı çalışanlar stratejik bir rekabet faktörü haline gelmiştir. Bu değişim ise insan kaynakları anlayışında stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının doğmasına yol açmıştır. Günümüzde bilgi toplumu kuralları hakim olup geçmişin geleneksel anlayışları iyice ortadan kalkmış durumdadır. Bu dönemde uzmanlaşma ve bilgi, insan kaynakları örgütlenmesinin temel belirleyicisidir. Öte yandan kuramsal olarak bir çok tartışmanın da yapıldığı görülmektedir (Demirkaya, 2006: 6-14).

Günümüzdeki İKY'nin felsefi temelleri, Avrupa'daki sosyal yaşam, çalışma ilişkileri ve akademik/entelektüel birikimde saklıdır. Ancak felsefi temeller açısından Avrupa'da doğmuş olmasına karşın İKY düşüncesinin olgunlaşma evresi ABD'deki gelişme ve uygulamalardır (Orhan, 2010: 273).

### **1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri**

#### **1.2.1.1. Liyakat İlkesi**

Liyakat yüklenen bir işi, başarı ile yerine getirebilme gücüdür. Başka bir tanımlama ile liyakat başarılı olma karşılığında hak etme anlamı taşır (Yüksel,2000: 22). Bu ilke faal ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkan tanıyan, eşit işe eşit ücret ödenmesini koşullayan kural ve uygulamalar bütünüdür (Yüksel, 2003: 341).

Personel seçiminde en çok benimsenen ilkelerden birisi olan Liyakat ilkesi personelin yalnızca işe girişinde değil, işe girdikten sonraki uygulamaları da kapsayan, etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasını amaçlayan uygulamalar bütünüdür (Can, 2001: 16).

### **1.2.1.2. Eşitlik İlkesi**

Çalışan personeller arasında dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden işe almak ve işten uzaklaştırmak, yansız bir tutumla çalışanlar arasında eşitliği sağlamaktır. İşe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği yaratmak, personelin bilgi beceri ve yeteneğinin dışında olan konularla yaptığı işi değerlendirmemek eşitlik ilkesinin bir gereğidir. İşe giriş ve çıkışlarda baskı unsurlarının etkisinde kalmadan, adama göre iş yerine, işe göre adam politikası izlemektir (Sabuncuoğlu, 2000:18).

### **1.2.1.3. Kariyer İlkesi**

Kariyer kişinin iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklı mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir (Aytaç, 1997:20).

Kariyer İlkesi işe yönelik ve Kişiyeye yönelik olmak üzere iki bölümde incelenir. Kişi işe alınırken kişisel özelliklerine göre değil, işin gerekliliklerine göre alınıyorsa (bilgi, beceri deneyim, vb.) uzman olduğu alan esas alınıyorsa buna işe yönelik kariyer sistemi denir. Kişiyeye yönelik kariyer sistemi ise rütbe sistemidir. Personel seçiminde aranılan pozisyonla ilgili uzmanlık şartı aranmıyor, kişinin zamanla uzmanlaşacağı varsayılıyorsa buna kişiyeye yönelik kariyer sistemi denir (Erdoğdu, 2013:25).

### **1.2.1.4. Güvence İlkesi**

Her personel çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun en doğal hakkıdır. Her an işini kaybetme korkusu yaşayan bir personelden verimli bir çalışma beklenilmesi imkansızdır. Bu nedenle çalışan personele her türlü kuşkudan uzak, güven içinde bir çalışma ortamı hazırlanmalı, ekonomik ve sosyal yönden güvence altına alınması ve gönül rahatlığı ile çalışma ortamına bırakılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:19).

### **1.2.1.5. Açıklık ve Gizlilik İlkesi**

İnsan Kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır. İşletmede izlenecek politikalar konusunda en alt basamakta çalışan personellerden en üst basamakta çalışan yöneticilere kadar herkesin bilgi sahibi olması açıklık ilkesini beyan eder. Gizlilik ilkesi ise muhasebe ve personel işleri gibi (disiplin cezaları, personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri) konularda bazı gizlilikleri esas almaya yönelik olan bir ilkedir (Sabuncuoğlu, 2000:19).

### **1.2.1.6. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi**

Yönetici olarak çalışan personel, yerine getirmiş olduğu hizmetleri, uzman sayılan kişilerle yakın bir işbirliği içinde yerine getirmelidirler. Sınıflandırma ilkesi sonucu, uzmanlık ve deneyim isteyen kadroların bu bilgiye ve deneyime sahip kişiler tarafından doldurulması ve yönetici kadroların belirtilen kişilerle bir uyum içinde ve onların talimatlarını dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2006: 53) .

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uğraş Alanları**

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece Personel Yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Her ne kadar bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmış kavramlar olarak ifade edilmiş olsa da, aralarında önemli derecede farklılıkların olduğu bilimsel bir gerçektir. Bu bilimsel gerçek 1980'lerin ortalarında personel yönetimi işlevini kaybettiğinde ortaya çıkarak, yerini İnsan Kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır (Sabuncuoğlu, 2000:9). Buna Bağlı olarak Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki temel fark odak noktası olan hedef kitleleri olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin temel uğraş alanları şöyle sıralanabilir:

- İşletmede sistemli faaliyetleri gerçekleştirmek için İş analizi yapmak
- Çalışanların ihtiyaçlarını planlamak
- Yeni adayların seçimi ve iş başvurusunu değerlendirip istihdam etmek
- Yeni çalışanların eğitim gereksinimlerini karşılamak ve oryantasyonu sağlamak
- Maaş, ücret ve çalışanların tazminatlarının yönetimini sağlamak
- Çalışanların işletmeye verimliliğini arttırmak amacıyla motivasyonu sağlamak
- Performans değerlendirmesi yapmak
- Kurumsal bilgi akışı ve insan ilişkilerini sağlamak
- Çalışanların iş güvenliğini ve iş sağlığını takip etmek ve tedbirler almak
- İşletmenin sendikalarla olan ilişkilerini takip etmek ve düzenlemek (Dessler 2008:2, akt.Tunçer, 2012:10).
- Kariyer Planları hazırlayıp insan merkezli işleri yerine getirmek (Sabuncuoğlu, 2000:10).

### 1.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması açısından önem taşımaktadır (Akçakaya, 2010:135). İK planlaması faaliyetinin zor ve karmaşık bir süreç olması nedeni ile kurumların doğru kararlar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ile niceliğine bağlı olacaktır (Kaynak, 1998:84) .

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili ilk tanımlardan birisi 1967 yılında E.B. Geisler tarafından yapılmıştır. Geisler insan gücü planlamasını “işletmelerin doğru sayıda, doğru yerde konuşlandırılmış, ekonomik olarak en faydalı işleri yapan doğru niteliklere sahip insanları belirleme, geliştirme, denetleme ve bu insanlara sahip olma süreci” olarak tanımladı. Bir sene sonra Amerikan İstihdam Dairesi İşletme İşgücü Planlaması adlı yayınında kısa ve dikkate değer bir tanıma yer vermiştir: “İnsan gücü planlama, işletmenin insan kaynaklarını sağlama, kullanma, geliştirme ve sürekliliğini devam ettirme stratejisidir”. İnsan kaynakları planlaması ile ilgili ilk çalışmalar İşgücü Ekonomisi veya Personel Ekonomisi adı altında karşımıza çıkmaktadır. Sosyal politikaların etkisi ile 1960’ların ortalarından itibaren artan işgücü maliyetleri işletmeleri işgücünü daha etkin kullanma yolları aramaya yöneltmiş, işletmelerin insan kaynakları planlamasına ilgisinin artması bu alandaki çalışmaların yoğunlaşmasına neden olmuştur ( Bottomley, M. 1983, akt., Arslan, M.L., 2012:89). Burack ve Walker İnsan Kaynakları Planlamasının önemli aşamalarını şu şekilde sıralamıştır.

- “Pazar payının, satışların, reklamın ve karların dahil edildiği kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- Düzenli insan gücü tahminleri yapılması,
- Personel envanteri, çalışanların demografik özellikleri, verimlilik, istihdam kayıtları ve işgücü devir hızlarının çıkarılması,
- Adayları toplama, seçme, örgüt planlaması ve emeklilik vb. etkenler dikkate alınarak insan gücü planlamasının tamamlanması” (Elmer, H. & Walker, J.,1972, akt., Arslan, M.L, 2012:90).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkilerinin yaşandığı 1990’lı yıllarda ise işletmeler artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için ellerindeki en önemli rekabet unsuru olarak görülmeye başlanan insan kaynaklarını daha etkin kullanma yollarını aramaya başlamışlar, bunun sonucunda da insan kaynakları işlevlerine daha çok önem vermek

gereğini hissetmişlerdir. Değişimin sürekliliği işletmeleri “öğrenen örgütler” olma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmış, bu da insan kaynakları işlevleri içerisinde eğitim ve geliştirme işlevinin daha çok öne çıkmasına zemin hazırlamıştır (Yıldırım, 2010:1317).

### 1.2.2.2. Kariyer Planlaması

Yönetim biliminin en önemli gerçeği insan ve insan unsurunun organizasyon başarısıdır. Bu önemli unsurun yanında işletmelerin daha da önem verdiği personellerin sadece işlerini yapması değil, işlerini yaparken kendilerini sürekli yenilemesi, takım çalışmalarına katılması ve bunların sonucunda kendini geliştirmesidir. Personellerin işlerinde ilerleme çabaları, daha fazla para kazanma güduları, prestij sahibi olmaları ve inisiyatif almaları bu gelişim evresinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşte tam bu noktada ortaya çıkan bir kavram vardır. Bu kavram “Kariyer Planlaması”dır. Meslek ve iş yaşamında ilerlemek, inisiyatif ve yetki sahibi olabilmek, bir konu veya bir dalda daha uzman olabilmek kariyer planlamasının bir sürecidir. Kariyer kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapabilmek ve bu tanımlara literatür taraması yaparak ulaşabilmek oldukça kolaydır.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Bayraktaroğlu,2006 : 137). Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır (Bingöl, 2004 : 245). Kariyer planlaması, örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir (Şimşek, 1998 : 338).

Kariyer Planlamasında temel amaç, işletmenin veya örgütün verimliliğini veya etkinliği bunun yanında da üretkenliğini arttırmaktır. İşletmede çalışan kişilerin iş tatminini sağlayarak, kişinin kendine olan güvenini ve işletmeyi benimsemesini sağlamaktır.

Kariyer Planlamasının temel amaçlarını aşağıdaki unsurlar halinde sıralayabiliriz.

- Çalışanların kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- Çalışanların gelişimini sağlamak,
- İyi bir eğitim ve kariyer imkanlarının bir sonucu olarak iş başarısının yükselmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak (Bayraktaroğlu, 2006: 142).

İnsan kaynakları departmanları kariyer planlaması anlamında aşağıdaki işleri gerçekleştirirler; mevcut kariyer basamaklarının durumunu belirler, gelecekte ki oluşacak muhtemel kariyer basamaklarını (kadrolar) planlar, bu kariyer basamakları için gerekli personelin hangi oranlarda kurum içerisinde oransal olarak ne kadarının ise kurum dışından sağlanacağına karar verir. Ayrıca kurum içerisinde ve kurum dışarısından sağlanacak kadrolara ilişkin gerekli yetkinlik ve standartları belirler. Mevcut çalışanlar içerisinde bu koşulları sağlayanlar belirlenir veya ilgili standartlara ulaştırılabilecek potansiyel çalışanlar tespit edilir. Potansiyeli olan çalışanların gelişimi için eğitim, yetiştirme ve geliştirme planlamaları yapılır (Özden, 2001: 28).

### 1.2.2.3. Performans Değerlendirme

İşletmelerin belirli amaçlarına yönelik planlı faaliyetleri sonucunda kazanmış olduğu değerlere dar bir tanımlamayla ‘‘Performans’’ denir. Stratejik, taktiksel veya operasyonel amaçların gerçekleşmesinde çalışanların işin gerekliliklerini yerine getirmek için göstermiş oldukları çabaların tamamını ‘‘Performans’’ olarak tanımlamak mümkündür (Barutçugil, 2002:5). Başka bir deyişle Performans, ‘‘belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi’’ olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273). İşletmelerin performans anlayışları geçmişten bu yana sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu gelişim ve değişim, düşük maliyette, daha çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, küreselleşmenin etkisiyle rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri tatminini, kaliteyi, yeniliği gibi çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, gelecekte de var olmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 2000:23).

Performans yönetimi, organizasyonları istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2002:6).

Performans Değerlendirme çalışanların, departmanların veya kurumların daha önceden belirlemiş olduğu hedeflere ulaşp ulaşamadığıyla ilgili bir konudur. Personelin işinde başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesi ‘‘Performans Değerlendirmesidir’’ (Sabuncuoğlu, 2000:160). ‘‘Bolton’un, Harrison’dan aktardığına göre, performans değerlendirmesinin amacı kontroldür: Çalışanlar için belirlenmiş hedefleri ve bu çalışanların ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında kaldıklarında ödülü saklı

tutarken, standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek, çalışanların performanslarını kontrol etmektir” (akt. Cemaloğlu, 2002:153). Performans değerlendirme çalışanların işletme içerisindeki rekabet gücünü arttıran ve örgüt içi motivasyona katkı sağlayan bir araç olarak değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2004: 427).

Performans değerlendirme genel olarak iki temel amaca hizmet eder. Birincisi yöneticilerin veya çalışanların terfi edilmesi, ücretlerinin belirlenmesi ve artışı, diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgilerin akışını sağlamaktır. Buna göre idari kararların bu şekilde bir değerlendirmeye bağlı olarak verilmesi işletmedeki kaynakların verimli kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlendirmenin ikinci amacı ise, yapılan performans analizleri sonucunda personellerin kendileri için önceden belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamaktır. Kısacası Performans değerlendirmedeki amaç çalışanların iyiden kötüye veya kötüden iyiye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının ortaya çıkartılması ve çıkan sonuç üzerinden işletmenin gelecekteki hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlamaktır (Yalçın, 1994: 91).

“Performans değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemleri bireyler arası karşılaştırmaya dayalı, ortak performans standartlarına dayalı ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar şeklinde üç başlık altında ele almak mümkündür. Bireyler arası karşılaştırmaya dayalı yöntemler sıralama yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemleridir. Ortak performans standartlarına dayalı yöntemler kritik olay değerlendirmesi, grafik değerlendirme ölçekleri ve kontrol listesidir. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler ise doğrudan endeks yöntemi, standartlar yöntemi, değerlendirme merkezi ve amaçlara göre yönetim olarak sıralanabilir” (Murat ve Bağrıaçık, 2011:3).

Barutçugil (2002: 182)’e göre performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır:

- Çalışanların yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Yapılacak işlerin daha iyi ve kaliteli olması için fikirler geliştirip fırsatlar yaratmak,
- Çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak verimliliğinin artmasını sağlamak,
- Kötü performansı ortaya çıkartıp bunun nedenlerini ve çözüm yollarını araştırmak,
- Takım çalışmalarını arttırmak için çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,

- Personellerin işe odaklanmalarını sağlamak,
- Çalışan personellerin eğitim gereksinimlerini tespit etmek ve uygun eğitimi vermek.

Performans değerlendirmesi pek çok kurum veya kişiler tarafından yerine getirilen bir çalışmadır. Bu çalışmayı kurum yöneticileri ve çalışanları, uzmanlaşmış araştırma ve danışma kurumları ve merkezi yönlendirme kuruluşları yapar (Yenice, 2006: 126).

#### 1.2.2.4. Ücretleme

Ekonomist bir tanıma göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe karşı ödenen bedeldir. Fakat bu konuya işletme açısından bakıldığında ise ortaya bir maliyet kavramı çıkar (Sabuncuoğlu, 2000:208). Emek faktörünün üretim faaliyetlerine katılan toplamı işgücü olarak adlandırılır. Mal ve hizmet üretiminde bulunan personelin ortaya koyduğu düşünsel veya fiziksel çabalar ücretle karşılık bulur. Buna göre bir personelin elde ettiği ücret, örgütsel çıkarlara hizmet etmenin bir karşılığıdır.

Örgütlerde ücretlemenin amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Nitelikli insan gücünü cezbetmek ve örgütte kalmasını sağlamak,
- Motivasyonu artırarak, verimliliği maksimum düzeye çıkartmak (Benligiray, 2003:1-12).

Ücret düzeyleri, işgücü talebiyle doğru, işgücü arzıyla ters orantılı hareket eder. Bu duruma göre piyasa ücret düzeyi, işletmenin, piyasadaki rakiplerinin ücret düzeylerine göre kendi ücret düzeyini belirlemesi yönünde etkilidir. İşletmeler, piyasadaki ücret düzeyine göre üç şekilde karar alırlar. Buna göre ya piyasada ücret lideri olarak düzeyin üstünde ücret öderler, ya piyasa haddine uyarlar ya da piyasa düzeyinden düşük ücret öderler (Bingöl, 2006:372).

İşletmelerde ücret düzeyleri belirlenirken dikkate alınması gereken ilkeler vardır. Bu ilkeler:

- Eşitlik ve denge ilkesi,
- Bütünlük ilkesi,
- Nesnellik ilkesi,
- Terfi ile orantılı ücret ilkesi,



- Açıklık ilkesi (Sabuncuoğlu,2000:209).

Bu ilkelerin yanı sıra işletmelerde ücret düzeyleri belirlenirken şu faktörler göz önünde bulundurulur.

- Performans değerlemesi,
- Toplu sözleşme etkisi,
- İlgili kanunlar,
- Ülke ekonomisi,
- Asgari yaşam standardı,
- Piyasa ücret dengesi (Benligiray, 2003:19).

#### **1.2.2.5. İş Değerlemesi**

Her yönetici işin göreceli değeri işin görülmesi aracılığı ile işletme amaçlarına yönelik yapılan katkıyı gösterir. Doğal olarak işletme amaçlarına en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücret almaya hak kazanmaktadır. Bu yaklaşım eşit işe eşit ücret uygulamasının bir gereğidir (Can vd., 2001:214). Sistemsel hazırlık çalışması, işlerin incelenmesi, değerlendirme sonuçlarının düzenlenmesi iş değerlendirme sürecinin aşamalarındandır (Sabuncuoğlu,2000:167-197).

İş değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sayısal olan iş değerlendirme yöntemleri, puanlama ve faktör karşılaştırmasıdır, sayısal olmayan yöntemler ise sıralama ve sınıflama yöntemidir (Gürüz ve Yaylacı, 2007:233). Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerinde iş bir bütün olarak ele alınır ve diğer işlere göre değeri belirlenir, sayısal yöntemlerde ise her iş faktörlerine ayrılarak karşılaştırma yapılır (Özgen vd.,2001:253).

#### **1.2.2.6. Personel Bulma ve Seçme**

Planlama sonucunda işletmede ortaya çıkan işgören açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilmek insan kaynakları planlamasının amaçları arasında olan bir faaliyettir. Gerekli ve nitelikli İş gören kaynağının sağlanması da çok sayıda kaynağın ve yöntemin kullanılmasını gerektirir (Yüksel, 2000: 101).

Organizasyonlardaki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu durum ise organizasyonlarda, görülecek işe uygun ve nitelikli kişilerin çalıştırılması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Personel ile iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için hem kişinin yeteneklerinin hem de çalışacak personelin kişilik yapısının çalıştığı işe uygunluğu gereklidir. Eğer personelin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini yeterince verimli düzeyde yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşımayan işgören hem fiziksel, hem de psikolojik olarak yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işi yapmaktan kaçınacaktır. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen bir işgören çalışma arkadaşlarının da çalışma temposunu etkileyeceğinden, beraber çalıştığı işgörenlerin verimlerini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilecektir (Alpugan, 1987:78).

Adayları arama işlemine başlamak, işgören gücünü bulma faaliyetinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşletmenin işgören ihtiyacı organizasyonun içinde bulunduğu koşullardan kaynaklanabilmektedir. Örgütün henüz kurulma aşamasında olması sebebiyle tüm departmanların doldurulması, işten ayrılma, yükselme, transfer, emeklilik veya ölüm gibi nedenlere bağlı olarak boşalan görevlere personel alınması veya teknolojik gelişmeler ile birlikte birtakım yeni görevlerin oluşması sonucu pozisyon oluşturma ve bu pozisyonları doldurmak, işletmenin personel ihtiyacı duymasına sebep olabilecek faktörlerdir. İşletmeler boş pozisyonlara eleman bulma işlevlerini iç ve dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle gerçekleştirirler (Aldemir vd., 2001: 105). Personel seçim sürecinde benimsenen ana aşamalar şunlardır (Selamoğlu, 2001: 112):

- Ön mülakat başvuru formu,
- Mülakat,
- Testler,
- Referanslar,
- Özgeçmiş,
- Sağlık ve fiziksel kontrol
- İlgili yönetici ile yapılan son mülakat

#### **1.2.2.6.1. İç Kaynaklar**

İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinden personel sağlanmasına öncelik verdiğinde, personel kaynakları işletmenin yapısına uygun, üretimin ya

da hizmetin gerektirdiği ve personelin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. Örgütte belirli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, taşra örgütleri (şubeler) arasında yapılan transferler, örgüt içi duyurular ve yasaların el verdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer alır (Aldemir vd., 2001: 105). İşgücü ihtiyacının giderilmesinde işletmelerin aklına gelen ilk yöntem iç kaynakları kullanmanın başlıca faydaları şunlardır (Sabuncuoğlu 2000:76) :

- İşletme içinde departmanlar arası hareketliliğin gerçekleşmesi,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarını kullanıyor olması,
- Daha az maliyetli olması,
- Farklı yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara terfi için fırsat verilmesi,
- Kurumdan dışarıya beyin göçünün önüne geçilmesi,
- Personelin motivasyonunun hızlı olması sonucu verimliliğin artması.

#### **1.2.2.6.2. Dış Kaynaklar**

İşletmelerin birçoğu personel bulmada önceliği iç kaynaklara vermesine karşın, tüm personel gereksiniminin iç kaynaklardan sağlanamayacağı gerçeği dış kaynaklara da sık sık başvurularını zorunlu hale getirmektedir. Özellikle terfi yoluyla üst kademedeki boşluklar doldurulunca alt kademelerdeki bazı birimlerin boşalması kaçınılmaz olacaktır (Mucuk, 2003:42).

İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanmasında dikkat edilmesi gereken en önemli konu; nasıl olursa olsun personelin bulunması değil uygun adayların, kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. İstenmeyen yöntemlerle işgücü ihtiyacını karşılamamanın, kurumun bir personel kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebileceği de unutulmamalıdır (Kaynak, 1996:83).

Dış Kaynaklardan personel sağlama yolları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:79-80):

- Duyurular,
- C.V gönderme veya doğrudan başvuru,
- Aracılarla başvuru,
- İş ve işçi bulma kurumu aracılığı ile başvuru,
- İnsan Kaynakları danışmanlık şirketleri aracılığı ile başvuru,

- Eğitim kurumları aracılığıyla başvuru,
- Leasing yöntemi,
- İnsan kaynakları İnternet sitelerinin ilanları.

### 1.2.2.7. İş Analizi

Hangi işlere eleman alınacağı ve bu işlerin gerektirdiği niteliklerin ve özelliklerin saptanması işlemleri iş analizleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İş analizi sonucunda boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıkça belirlenmiş olmaktadır. Dolayısıyla İş Analizi yapılacak işin kendisini inceleyen bir kavram olarak ifade edilir. İşgücünün bölümlendirilmesini, işin karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunarak, bir işin niteliğini, gereklerini ve çalışma koşullarını inceleyen kavrama İş Analizi denir (Sabuncuoğlu, 2000:54).

İş analizi, insan kaynaklarını seçme, eğitme, tazminat, performans değerlendirme ve ayırt edici kararlar vermek için gereklidir. İyi bir iş analizi, bütün bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yapılmalıdır. Ayrıca iş analizi iletişimi geliştirmeli, değişimi sağlamalı ve gelişmiş insan kaynakları yönetimine katkıda bulunan etkili bir süreç olmalıdır (Gülten, 2007:9).

Sağlıklı bir iş analizinin içermesi gereken bilgiler (Fındıkçı, 2003:143) ;

- Yapılacak İşin içeriği,
- Üretilen ürün ya da hizmetin türü ve nitelikleri,
- Yapılacak işin sorumluluğu, tehlikeleri ve riski,
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar,
- Personelin işi gerçekleştirildiği ortam ve koşulları,
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler,
- İşin gerektirdiği iç ve dış ilişkiler,
- İşin yapılacağı sırada ihtiyaç duyulan gereçler,
- Yapılacak işte kimlere karşı sorumlu olunduğu,
- İşin gerçekleştirilme süreci,
- İşin gerçekleştirilmesi için gerekli yetki.

### 1.2.2.7.1. İş Analizinin Amaçları

İş Analizi; iş dizaynı, işlerin sayısal ölçümünü yapar ve hareket etüdü, zaman etüdü, iş zenginleştirme, iş basitleştirme gibi yöntemleri devreye sokar. İnsan kaynakları açısından inceleme konusu yapılan iş analizleri ise görülecek işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin tanımının doğru yapılması ve işi yapacak personelin doğru işte çalıştırılması gibi amaçlar güder (Gülten, 2007:10).

İş analizinin amaçları şu maddeler halinde sıralanabilir.

- İş ve çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelerin yapılmasına veri sağlamak,
- Negatif çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- Eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- İşe alımdaki standartları ortaya koymak,
- Gelecekte duyulabilecek personel ihtiyacını ve bu personellerin ihtiyacını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak (Tahiroğlu, 2002:112).

Yukarıda belirlenen amaçlara ek olarak iş analizinin, iş güvenliği ve personel sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin sağlanmasında kullanılabileceği de gözden kaçmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:55).

### 1.2.2.8. Endüstri İlişkileri ve Sendikal Faaliyetler

Endüstri ilişkiler çerçevesinde işçi kesiminin haklarının korunup geliştirilmesinde sendikal örgütler en önemli araçlardır (Erdut,2002:24). Örgütlerde sağlık ve güvenlik politikaları oluşturulurken özellikle toplu iş sözleşmesi gereği konuya ilişkin uygulamalara katılımları söz konusu olduğunda sendikalara da önemli görevler düşmektedir. Sendikalar ilk ortaya çıktıkları dönemlerden bu yana örgütlerle ilişkiler konusunda aktif olmuşlar ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi için gerek işverenlere gerekse devlete baskı yapmışlardır. Personellerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunması konusunda yaptıkları mücadeleler neticesinde, konuyu gündemde tutarak ilgili yasal düzenlemelerin yapılmasını sağlamışlardır (Çiftçi vd., 2007:256-257).

Sendikaları etkileyen ve sendikacılık hareketini farklı bir trende sokan en önemli gelişme, işletmelerde hayata geçirilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmuştur (Toker, 1997:69). Kollektif ilişkilere yani sendika-işveren iletişimine alternatif olarak

getirilen yönetici-çalışan ilişkileri işletmeler bazında sendikacılık hareketini derinden etkilemiş ve sendikasız işletme uygulamalarının artmasına neden olmuştur (Toker, 1997:69).

Türkiye sendikacılığın gelişim sürecinde Amerika'nın etkisi altında kalmıştır. Türk sendikal anlayışının Amerikan sendikal anlayışına benzemesinin en önemli nedeni bu etkiden kaynaklanır (Işıklı, 1995:272). İnsan Kaynakları felsefesinde Amerika'nın etkisinde kalan Türk sendikacılığı oturmamış ve olumsuz yönde etkilenmiştir. Buna göre işçiler kolektif olarak hareket ederek kendilerini örgüte bağlı hissetmiştir. Sendikaların ana amaçlarının işçi çıkarlarını korumak olduğu görüşüyle, örgüt ile aynı çıkarları benimsemiş, aynı yolda yürüyen çalışanlar için artık çıkar çatışması olmadığından sendikal faaliyetlere katılmakta bir önem taşımamaktadır. Örgütle çatışan bir sendika işçilerin çıkarlarıyla da çatıyacağından 1990'lı yıllardan itibaren "Uzlaşmacı Sendikacılık" olarak tanımlanan sendikal anlayış benimsenmeye başlanmıştır. Uzlaşmacı sendikacılık anlayışını benimseyen sendikalar insan kaynakları yönetimi stratejilerini reddetmek yerine bu faaliyetlerin içinde yer alma ve yol gösterici olma yoluna gitmişlerdir (Erdut, 2002:24).

İnsan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri için önemli etkilere sahip olduğu düşünülmekte, bu yeni yaklaşımda geleneksel endüstri ilişkilerinin motivasyon, işçi alımı, eğitimi, rekabet ve kalite gibi uzak durduğu unsurları ön plana çıkardığı belirtilmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999:34).

### ***Sendikaların Amaçları ve İşlevleri***

- Sendikalar refah devleti anlayışını benimseyen, komünizm, faşizm, gericilik ve yoksullukla savaşı ilk amaç edinen baskı gruplarıdır,
- İşçileri çeşitli iş kolları altında birleştirip tek bir amaç altında toplayan örgütsel bir harekettir,
- Milli gelirin artışı hedefleyerek, işgörenin bu artıştan hakkına düşen payını savunmayı hedefleyen bir bilinçtir,
- İşçilerin, ölüm, sakatlık, işsizlik ve hastalık gibi korkularını ortadan kaldırıp, işgörenleri geleceğe güvenle bakmayı sağlayan bir kuruluştur,
- İşgörenin toplum içerisinde değerini yükseltmeyi amaçlar,
- İşgören lehine kanunlar çıkmasını sağlayan ve takip eden kısaca işgören ile iş veren arasında uzlaşmacı bir tutum izleyerek toplumsal çıkarlara hizmet eden ve köprü görevi gören kuruluşlardır (Sabuncuoğlu, 2000:250-251).

### 1.2.2.9. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

Ekonomik gelişmişlik ve refahın ilk adımı sanayileşme, ikinci adımı ise bu sürecin yarattığı sosyal ve dışsal sorunların azaltılması üzerinedir. Bu anlamda iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkarttığı sosyoekonomik kayıpların azaltılması gelişmişliğin bir göstergesidir (Yılmaz, 2009:131).

İşgören sağlığı ve iş güvenliği hem işgörenler hem de işverenler açısından önemli bir yere sahiptir. İşgörenin endüstrileşmenin yol açtığı tehlikelerden, yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehditlerden ve zararlardan korunması gereği ortaya çıkmıştır. Çünkü iş kazası ve meslek hastalıkları işgöreni gelirinden yoksun bırakma tehdidi yanında onun ücretinde bir azalmaya ya da işsiz kalmasına neden olabilir. İş kazası veya meslek hastalığı sonucu işgörenin sakat kalması veya hayatını kaybetmesi durumunda ailesi de maddi ve manevi kayıplara uğrayacaktır. Diğer taraftan çağdaş toplumda bir işverenden işgörenin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları sağlanması beklenir. Bu beklenti, hem işverenin işgörelere karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de verimliliği artırma amacından kaynaklanır. İşgörenin sağlık ve güvenliğinin korunması eylemi, onları dışsal kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma ortamı yaratmayı içerir (Bingöl, 2006:528-530). Sosyal ve ekonomik sorunlara yol açan iş kazası ve meslek hastalıklarını önleme yolunda çaba sarf etmek, hem devlet hem de örgütler için zorunluluk halini almıştır. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu oluşan kayıplar örgütlerin karlılığını etkilemesi yanında; İşçi sağlığı ve güvenliği çalışmaları örgütler için verimlilik ve kalite unsuru olarak ön plana çıkmakta, örgütlerin uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliğini arttırmaktadır (Yılmaz, 2010:131).

İş kazası ve meslek hastalıkları, örgüte olan maliyeti açısından örgütün verimlilik ve kârlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. İş kazaları sonucu işgörenlerin moral bozukluğu ve çalışma arzusundaki azalma üretimde niteliksel ve niceliksel noksanlıklara neden olmaktadır. Yine iş kazasına uğrayan personelin yerine yenisinin bulunup yerleştirilmesi ve gerekli niteliklerin kazandırılması örgütlere ek maliyetler getirmektedir (Bayır ve Ergül, 2006:42-43).

### 1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi

Endüstri ilişkilerinde insan faktörünü ön plana çıkaran bir uygulama olarak insan kaynakları yönetimi, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının işletmeye, çevreye ve

topluma faydalı olacak şekilde yönetilmesi faaliyetlerinin bütünü ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının temel amacı, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışanın verimliliğini artırmak ve bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurarak çalışanın ihtiyaçlarını karşılamaktır (Filizöz, 2003: 162).

Modern işletmelerin hemen hepsinde örgütlenmiş olan İKY departmanı, görevleri gereği örgüt içindeki bütün birimlerle çeşitli düzeylerde süren bir ilişki içerisinde. Bu yönüyle İKY departmanı işletme içindeki iletişim sihirbazı gibidir (Akşit, 6). İKY departmanı, işletme için en doğru insan kaynağı ihtiyacının tespit edilmesinin yanında bu kaynağı bulmak ve işe yerleştirerek işe adaptasyonunu sağlamakla görevlidir. Ayrıca örgüt kültürünün benimsenmesi için örgütsel sosyalleşme faaliyetlerini yürütürken çalışanların ortak davranış kalıplarını öğrenmesini sağlama görevini de üstlenmektedir (Çalık, 2006: 4). Bu yönüyle İKY departmanı, çalışanlar arası uyum, sosyalleşme, çalışanların işletmeye uyumu ve işletmeyi kabullenmesi gibi bir çok fonksiyonu üstlenmektedir.

İşletmelerdeki insan faktörünün işletmenin varlığını sürdürebilmesi için hayati bir öneminin olduğunu ortaya koyan çarpıcı örneklere rastlamak mümkündür. Handy (2002: 162'den aktaran Filizöz, 2003: 167-168)'nin bu konuda verdiği örnekler, bir işletme için insan faktörünün ne kadar hayati olabileceğini ortaya koyması bakımından önemlidir. İlk örnek Marconi şirketi ile ilgilidir. Marconi şirketi, teknoloji temelli büyük yatırımlar yapabilmek için insan kaynaklarında azaltmaya gitmiş ve sonunda batmıştır. ABD'li dev şirketlerden Enron ise çok büyük bir organizasyon olmasına karşın küçük birimlerin faaliyetlerini kontrol etmekte zorlanmış ve basit hatalar yüzünden batmıştır. Benzer şekilde İngiltere'nin en büyük bankalarından birisi olan Barings Bank, Singapur'daki bir çalışanın basit bir hatasının zincirleme etkileri yüzünden batmıştır. Fiziksel sermayenin eskisi gibi önemli olmadığını düşünen Handy bu konuda Bill Gates'in şirketi Microsoft'u örnek vermektedir. Gates, şirketinin değerinin % 90'ının fiziksel varlıklar değil çalışanlar derken Handy'i doğrulamaktadır. Bu konuda Goodnight (2002: 141'den aktaran Filizöz, 2003: 168) da Handy gibi düşünmekte ve bir işletmedeki varlıkların % 90'ı fiziksel varlıklar değil insan gücü sermayesidir demektedir. Ayrıca Goodnight, bir işletmenin en önemli görevinin akşam iş sonrası evine giden insanın ertesi gün işe tekrar gelmesini sağlamak olduğunu dile getirmektedir.

İnsan kaynakları planlaması ve işe alım yönetimi faaliyetleri kapsamında bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir. Bu bağlamda adayların objektif kriterlerle



belirlenmesi, kurum kültürüne uygun çalışanların kurumlara kazandırılması, iş analizi ve görev tanımlarının gerektiği şekilde yapılması, insan kaynakları ihtiyacının belirli periyotlarla güncellenmesi, işe alımda uygulanan sınav sisteminin gerektiği şekilde yeniden düzenlenmesi, işe alımda İKY uzmanlarının görev alması, işe alımlarda kamu kurumları arasında bir rekabet oluşturulması gibi hususlara özen gösterilmeli, işe alım ve işe yerleştirmede modern insan kaynakları yönetimi ilkelerine uygun hareket edilmelidir (Akyüz, 2001:107; Aktan:1997:265).

#### **1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm**

Küresel rekabetin artması ile birlikte işletmeler birçok strateji geliştirmektedir. Kaliteyi artırmak, patentler, teknolojiyi artırmak, maliyet düşürücü yöntemler geliştirmek bunlardan bazılarıdır. Ancak bu yöntemlerin hepsi kısa sürede taklit edilebilen yöntemler olduğu için kısa sürede rekabet üstünlüğünü sağlamadaki işlevini kaybetmektedir. Geriye taklit edilemeyen bir rekabet faktörü olarak eldeki insan kaynağı kalmaktadır. İnsan kaynağının bu taklit edilemez rekabet avantajı dolayısıyla son yıllarda insan kaynağına bakış açısı değişmiş ve yapılan yatırımlar artmıştır (Ulaş, 2002: 43).

Küreselleşme olgusu ile paralel bir şekilde gelişen rekabet, işletmelerin ayakta kalmasının koşullarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Çünkü küreselleşmenin getirdiği yeni toplumsal ve ekonomik düzende bilgi ve teknolojiye sahip olmak rekabetin en önemli unsurlarından birisi haline gelmiştir. Bilginin temel belirleyici olduğu bu koşullarda işletmelerde ve kurumlarda yeterli insan kaynağına sahip olmak hayatta kalabilmenin temel dayanaklarından birisi haline gelmiştir. Bu dönüşümün gerçekleştiği yapısal ortamda bir yandan bireylerin bilgi ve donanım kapasitesi değişmekte diğer yandan işletmelerin ve kurumların sahip oldukları insan kaynağına yaklaşımları değişim göstermektedir (Demirtaş, 2013: 262).

Son yıllarda organizasyonlar içinde önemli bir kaynak olan insan unsurunun organizasyondaki yeri, rolü ve etki alanları çeşitli şekillerde tartışma konusu olmakta ve insan kaynaklarına bakışta önemli değişiklikler olmaktadır. Bu değişimleri getiren tartışmalar çeşitli model önerileri çerçevesinde yapılmaktadır (Köse, 2010:59).

Küreselleşme ile birlikte ulusal sınırların eski direncini kaybetmesi şirketlerin uluslararasılaşmasını artırmıştır. Bu da geçmişte ulusal düzeyde gerçekleşen insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin artık uluslararası boyutları da içermesine neden olmuştur. Artık pek

çok şirketin yerleşik ülkenin dışında bir çok başka ülkede şubesi ve çalışanı vardır ve bu geniş organizasyonda insan kaynaklarına yönelik faaliyetler uluslar arası düzeyde yürütülmektedir (Filizöz, 2003: 164-165).

### **1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşümün Gereklilikleri**

Sanayi toplumuna özgü olarak ortaya çıkan ve gelişen insan kaynakları anlayışları, sanayi ötesi topluma geçişle birlikte yerini yeni anlayışlara bırakmaya başlamıştır. Geçmişte çalışanlara karşı kuşkuyla yaklaşılırken yeni dönemde çalışanlar insan kaynakları anlayışının merkezine yerleşmiştir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2008: 287-288). Çalışanların niteliklerinin yükselmesi ve özelliklerinin geçmişe göre farklılık göstermesi yeni dönemde çalışanlara karşı olan bakış açısını değiştirmiştir. Çünkü yeni dönemin çalışanlarında eğitim, yetişmişlik, bilgi sahipliği, daha bilinçli hareket etme gibi özellikler öne çıkmıştır (Akşit, 2002: 1).

Personel yönetimi anlayışından İKY anlayışına geçişi hızlandıran temel faktör, dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulmuş olan neoliberal politikalarlardır. Her ikisinin de ana fonksiyonuna bakıldığında zaman her ikisi de aynı işlevi yerine getirmektedir. Fakat personel yönetimi birimi tepe yönetiminin direktifi doğrultusunda mevzuatı uygularken İKY birimi ise insan odaklı ve dinamik bir birim olarak faaliyet gösterir. Aynı zamanda yönetim sistemi içerisinde personel yönetim biriminin pozisyonuna göre daha üstte yer alır. Bu bakımdan İKY'nin personel yönetimine göre örgüt içinde daha üstte bir konumda yer aldığını söylemek mümkündür (Köroğlu, 2010: 146).

İlk ortaya çıktığı dönemlerde personel yönetimi, çalışanların özlük işleri ile sınırlı işlevleri olan bir alan iken zaman içerisindeki gelişmelerle birlikte daha kapsamlı bir işletme faaliyeti haline almıştır. Başlangıçta çalışanlar bir maliyet unsuru olarak görülürken zaman içerisinde çalışanlar (ve çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler), işletmeler için bir rekabet kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Hatta bu anlayış son yıllarda daha ileri bir seviyeye ulaşmış ve insan faktörünün bir destek unsuru olmanın ötesinde stratejik önemi olan bir faktör olduğu kabul edilir olmuştur. Bu anlayış değişikliği ile birlikte çalışanlar, işletme stratejilerinin bir parçası haline gelmiş ve son yılların insan kaynakları yaklaşımlarından olan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı doğmuştur (Akgeyik, 2007: 77-78; Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1184-1185). Rekabet stratejileri açısından insan faktörünün öneminin artması ve örgütsel stratejiler açısından taklit edilemez bir kaynak olan insan ögesinin fark

yaratılan bir unsur haline gelmesi örgütlerin geleneksel İKY anlayışından SİKY'ye geçişini hızlandırmıştır (Benli ve Şahin, 2004: 113).

İKY anlayışının daha ileri bir aşaması olarak kabul edilen stratejik insan kaynakları yönetimi(SİKY) yaklaşımı, insan kaynağını değer yaratan, özel, nadir ve benzersiz, yetenekleri taklit edilemez bir kaynak olarak kabul etmektedir (Demirtaş, 2013: 264). SİKY, üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akdemir, 2005:436);

- İnsan kaynakları, firmalar arası rekabet üstünlüğünü yaratan kaynaklardan birisidir.
- Organizasyonun belirlediği stratejiler, insan kaynakları yönetiminin temel belirleyicisidir.
- Birey (çalışanlar), örgüt sisteminin içsel bir parçasıdır ve davranışlarının kontrol edilmesi mümkündür.

### **1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Geçmişte personel yönetimi olarak kullanmış olduğumuz kavram, şimdilerde daha modern bir anlayışla insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Karabulut, 1999:16). Personel Yönetimi kavramı 1980'li yılların ardından İnsan Kaynakları Yönetimi olarak adlandırılmaya başlanmış ve bununla birlikte kabuk değiştirmiştir. Personel Yönetimi İşletme çıkarlarını gözeterek veya iş gücü verimliliğini ilke edinen bir uygulama olarak işlevini gerçekleştirirken, İnsan Kaynakları Yönetimi işgücü verimliliğinin yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de esas almıştır (Sabuncuoğlu, 2000:7). Klasik yönetim anlayışının bilimsel ve teknolojik gelişmeler neticesinde değişime uğramasıyla İnsan Kaynakları yönetimi ortaya çıkmış, Personel Yönetimi anlayışı adeta bir evrim geçirmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir (Doğan ve Demiral, 2008:147).

### 1.3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi Gerekli Kılan Nedenler

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş sürecini hızlandıran çok sayıda etken vardır. Bu durumu tarihsel olarak incelediğimiz zaman, personel maliyetlerindeki meydana gelen değişimler, verimliliğin önem kazanması, üretim tekniklerindeki değişim(sanayileşme), çalışan personeli olumsuz yönde etkileyen iş tatmini sağlayamama gibi unsurlarla karşılaşırız (Kaynak ve diğerleri, 1998: 16-18).

Daha farklı bir bakış açısına göre Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişi gerektiren nedenler küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan ekonomik, teknolojik, yönetsel, politik ve sosyo-kültürel gelişmelerdir.

**Ekonomik Gelişmeler:** Küreselleşme sonucunda rekabet daha farklı bir boyut kazanmış ve hızlanmıştır. Bu nedenle işletmeler bu rekabet ortamı içerisinde birer oyuncu olarak kalmış, verimlilik ve kalite gibi unsurlar rekabet unsuruna dayalı olarak ön plana çıkmıştır. Doğru personeli doğru yerde istihdam etmek, performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması, çalışanın işletmeye ve kendi hedeflerini gerçekleştirmesine olan inancının artması, kalite açısından hızlı ilerlemeler sağlamış ve buna bağlı olarak üretim maliyetleri de yükselmiştir (Yavuz, 2000:229).

**Teknolojik Gelişmeler:** Üretim ve istihdam ilişkisi, hızlı gelişen teknoloji karşısında büyük ölçüde değişmiştir. Teknolojik gelişmelerin yeni yeni yaşanmaya başladığı dönemde bilgi ve beceri sahibi olmak başarılı sayılmaya yeterli bir ölçüt sayılırken, günümüzde bu iki ölçüt önemli olmakla birlikte başarılı sayılmaya yeterli değildir. Çünkü teknolojik gelişmeler nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı azımsanamayacak ölçüde arttırmıştır (Torba, 2000: 58).

**Sosyo-Kültürel Gelişmeler:** 20. yy sosyal yönden büyük değişimlerin yaşandığı, küreselleşmenin her olguyu hızla etkisi altına aldığı bir dönemdir. Değişen toplum yapısı ve buna bağlı olarak değişen değer yargıları toplumda beklentileri değiştirmiştir. İş dünyasında kendini gösteren sınıflar arası geçiş, bu dönemde daha belirgin bir hal almıştır. Çalışan kesim içerisinde otoriteyi kesin ve kayıtsız kabul ederek, azla yetinmeyi bilen toplum, yerini azla yetinmeyen, kendine zaman ayıran, gerektiğinde sorgulayan bir yapıya dönüşmüştür (Torba, 2000: 59).

**Yönetmel Gelişmeler:** Rekabet stratejileri ve teknolojik gelişmeler kaliteyi ön plana çıkarmış, bu gelişmeler karşısında da örgütler mevcut yapılarını tekrardan gözden geçirmek durumunda kalmıştır. Orta kademe yönetimlerin ortadan kaldırılması, esnek çalışma gruplarının oluşması, işletme içerisinde bazı birimlerin iptal edilmesi veya yeni birimler kurulması Yönetmel Gelişmeler olarak ortaya çıkmıştır (Torba, 2000: 60).

### **1.3.2. Günümüz İnsan Kaynakları Uygulamalarının Personel Yönetiminden Farkları**

Günümüzde uygulanan insan kaynakları yönetimi ile geçmişte ki personel yönetimi anlayışı arasında önemli farklar görülür. İster geçmişteki özel sektör uygulamaları olsun isterse günümüzdeki kamu yönetimi sisteminde hala geçerliliğini koruyan uygulamalar açısından olsun personel yönetimi insan gücünü esas alan bir yaklaşımdır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden farklılaşır. Çünkü insan kaynakları yönetimi, çalışanı bir kaynak olarak değerlendirmekte ve işletmenin tamamında söz konusu olan insan kaynağı gereksinimi ile ilgili bir anlayıştır. Bu özelliğinden dolayı insan kaynakları yönetimi, örgütün bütünü içinde bir yardımcı organ değil, örgüt içinde merkezi konumu olan bir yönetim organıdır (Kara, 2010: 28).

Klasik personel yönetiminde başarı, önceden belirlenmiş politikaların uygulanması ve gerçekleşmesi ile ilgili iken insan kaynakları yönetiminde ise başarı, örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyi ile ilgili bir durumdur. Öte yandan personel yönetimi örgütteki çalışanlarla (yani astlarla) ilgili bir yönetim anlayışı iken insan kaynakları yönetimi ise en alt kademedan en tepedeki yöneticiye kadar örgütteki herkesle ilgili bir yönetim faaliyetidir (Can, Akgüner ve Kavuncubaşı, 2001: 26).

Genel hatlarıyla klasik personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin farklarını (Kara, 2010: 27) aşağıdaki tabloda birleştirerek aktarmıştır.

**Tablo 1.** Klasik Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Farkları

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
İş Odaklıdır	İnsan Odaklıdır
Operasyonel Faaliyetlere Odaklanır	Danışmanlık Hizmeti Verir
Statik Bir Yapısı Vardır	Dinamik Bir Yapıya Sahiptir
İnsanı Bir Maliyet unsuru olarak ele alır	İnsan kaynağı işletme için önemli bir girdi olarak kabul edilir
Normlar/Kurallar esastır	Misyon ve Örgütsel Değerler esastır
Klasik Yönetim anlayışı hakimdir	Toplam Kalite Yönetimi esastır
İnsan, işte çalışan birisidir	İnsan, işi yönlendirir
Örgüt içi planlama esası vardır	Stratejik planlama hakimdir

Kaynak: Kara, 2010: 27'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1'den de anlaşılacağı gibi personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte, odak noktasından, çalışma şekli, insana bakış açısı, işle insan uyumunu iyileştirme anlamında önemli farklılıklar söz konusudur.

### 1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerde personel seçimini gerçekleştirecek personelin bu konuda uzman veya konuyla ilgili eğitim almış olması gerekli ve önemlidir. Bu öneme bağlı olarak Personel seçimini etkileyen faktörler; işletmenin türü, yasal düzenlemeler, örgütsel hiyerarşi, karar alma hızı, aday havuzu şeklinde sıralanabilir (Bingöl, 2003: 165-166).

**İşletmenin Türü:** Bir işletmenin özel sektör veya devlet kuruluşu olması personel seçiminin yapılması aşama ve yöntemleri arasında farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe personel seçimi belirli prosedürler doğrultusunda, genel sınavlar aracılığıyla yapılırken, özel sektörde personel ihtiyacının doğması durumunda işletme yönetimi kararı ile insan kaynakları birimi tarafından personel alımı ve seçimine gidilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:33).

**Yasal Düzenlemeler:** : İnsan kaynakları bölümünün gerekli fonksiyonlarını yürütmesindeki en önemli nokta, yasal düzenlemelerin getirmiş olduğu sınırlamalardır. İşletmelerin bünyelerinde, yasal olarak belirlenmiş oranda engelli ya da hükümlü personel

çalıştırmasına yönelik kanunlar bulunmaktadır. Aynı zamanda personel seçim sürecinde yapılan görüşme veya sınavlarda etik dışı soruların sorulmamasına yönelik bazı düzenlemeler bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:33).

**Örgütsel Hiyerarşi:** İşletmenin personel alımı yapacağı pozisyonun üst düzey yönetim kadrosu olması, seçim aşamaların ve kullanılacak yöntemlerin farklı uygulanmasını gerektirmektedir. İşletmede çalışacak normal düzeydeki personel ile üst düzey yönetici arasında, bilgi, donanım, eğitim özellikleri aynı olmayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:34).

**Karar Alma Hızı:** İşletmede belirli nedenler personel ihtiyacının doğması durumunda, işletme faaliyetlerinde ve verimlilikte herhangi bir aksama yaşanmaması adına personel alım kararının hemen alınabilmesi ve seçim işlevinin hızlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:35).

**Aday Havuzu:** Aday veri tabanında açık pozisyon için başvuran aday sayısının fazla olması, aranılan nitelikte personele ulaşmada etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:35).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİ SİSTEMİ, YAPISI VE PERSONEL YÖNETİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ

#### 2.1. Kamu Yönetimi Sistemi

Klasik bir devlet yapısında bütün güç ve yetki merkezi bir konumda olan devletin elinde toplanmıştır. Ancak başkentte konumlanmış olan devletin ülkenin her yerine aynı yeterlilikte hizmet götürmesi mümkün olmadığı için merkezin dışındaki yerlerde yetki genişliği prensibi ile hizmet sunulmaya çalışılmıştır (Onar, 1966: 5). Yetki genişliği, merkezin bir görevlisinin merkezin dışındaki yerde genişletilmiş yetkilerle yerel ihtiyaçları karşılamak için faaliyet göstermesi durumunu ifade eder. Bakanların valilere il yönetiminde vermiş olduğu ayrıcalıklı yetkiler bunun bir örneğidir (Onar, 1960:597). Ancak bu da yerelde ortaya çıkan ihtiyaç ve sorunları çözüme kavuşturamaya yetmediği için zamanla yerinden yönetim ilkesi bir çözüm olarak kabul görmüştür. Yerinden yönetim ilkesi, merkezin sahip olduğu yetkilerin bir kısmının kendine özgü tüzel kişilikleri olan kurumlara devredilmesi ile gerçekleştirilen yönetimdir (Kösecik ve Özgür, 2005:4). Bu kurumlar belli bir bağımsızlığa sahiptir ancak faaliyetleri konusunda denetime de tabidirler. Yerinden yönetim kuruluşları hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşları ve yer bakımından yerinden yönetim kuruluşları olarak ikiye ayrılır (Onar, 1966: 5). Türk kamu yönetimi yapısı ikili bir yapıya sahiptir. Bir yandan merkezi bir yönetim teşkilatı varken diğer yandan merkezi idarenin vesayet denetimi altında faaliyet gösteren ancak belirli ölçülerde özerk nitelikli yerel yönetim yapısı vardır (Güneş, 2013: 23).

##### 2.1.1. Merkezi İdare

Merkezi idare, üniter devlet yapısının bir zorunlu bir sonucu olarak devlet tüzel kişiliğini temsil etmektedir ve kendi içinde ikili bir yapıdadır. Bu yapının birinci bileşeni başkentte örgütlenmiş olan başkent teşkilatı iken ikinci bileşeni ise iller, ilçeler ve bucaklar yer almaktadır (Güneş, 2013: 23).

Başkent teşkilatı başta Cumhurbaşkanlığı olmak üzere Başbakanlık, Bakanlıklar ve yardımcı teşkilatlardan oluşmaktadır. Devlet tüzel kişiliğinin başkent dışında kalan ve taşra olarak adlandırılan yerlerdeki uzantısı ise Taşra Teşkilatı olarak adlandırılır ve il yönetimi, ilçe yönetimi ve bucak yönetiminden oluşur (Güneş, 2013: 23).



Türk kamu yönetim yapısında merkezi idarenin yanında ayrıca yerel yönetimler olarak adlandırılan yönetsel bir yapı daha vardır. Mahalli idareler olarak da ifade edilen yerel yönetimler kendi içerisinde yer bakımından yerel yönetimler ve hizmet bakımından yerel yönetimler olmak üzere ikiye ayrılır. Coğrafi gereklilik dolayısıyla ortaya çıkan yer bakımından yerel yönetimler; il özel idareleri, belediyeler ve köyler şeklinde üçe ayrılır. Hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşları ise hizmetin türüne göre Türkiye Rayo ve Televizyonları (TRT), Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT), Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK), Emekli Sandığı gibi çok sayıda hizmet kurum ve kuruluşundan oluşur (Güneş, 2013: 23).

### 2.1.2. Yerel İdare

Yerel yönetimler, merkezi idareden farklı olarak halkın yönetimine daha fazla katıldığı ve bu yönüyle demokratik değerlerin daha yaygın olarak işlediği özerk yönetim yapılarıdır. Yerel yönetimler, verdikleri hizmetler bakımından insan yaşamını doğrudan etkileyen ve halkın merkezi idareye nazaran daha yakın olarak konumlanabildikleri yönetim birimleridir (Güler, 2000:14).

Ergun (2004: 485), yerel yönetimleri yetkisi belli bir coğrafi yer ve belli bir hizmetle sınırlı olarak faaliyet gösteren, genel karar organları halkın oylarıyla oluşturulan idareler ve bunların kurdukları birlikler olarak tanımlamaktadır. Bu tanım yerel yönetimleri yerel yönetimleri bir coğrafi alan ile sınırlı idareler ve bir hizmete özgü olarak oluşturulmuş idareler olarak ikiye ayırmaktadır.

Yerel yönetimler her ne kadar bir coğrafi alan ya da hizmete özgü olarak oluşturulmuş özerk idareler olsa da merkezi idarenin vesayet denetimi ile faaliyet gösterirler (Güneş, 2013: 24).

Türkiye’de yerel yönetimlerin gördükleri hizmetleri 19. Yüzyılın ortalarına kadar başta kadı olmak üzere lonca teşkilatı, vakıflar, hayır kurumları gibi çeşitli teşkilatlar yürütmüştür. Ancak Kırım Savaşı yıllarına denk gelen dönemde başta İstanbul olmak üzere bir çok şehirde verilen hizmetler aksamaya başlamış ve yeni bir teşkilatlanmaya gitmek bir zorunluluk halini almıştır. Bunun yanında aynı dönemde başta gayr-ı Müslim vatandaşlarla yönelik talepler olmak üzere bir çok konuda dış baskıların ortaya çıkması bu süreci hızlandırmıştır (Berk, 2003: 49-50; Ortaylı, 2007: 306-436).

Ancak hemen belirtmek gerekir ki Türkiye’de yerel yönetimlerin ortaya çıktığı dönemde bu kurumlara bağımsız bir kuruluş olarak bakılmamış, merkezi idarenin taşradaki bir uzantısı olarak görülmüştür. Bu anlamıyla yerel yönetimler, merkezin taşradaki otoritesini pekiştiren ve bunu ülke genelinde yaygınlaştıran, yerel düzeyde gelirleri toplayıp merkezi idareye yardımcı olan kuruluşlar olarak ele alınmıştır (Özdenkoş, 1999:78).

Türkiye’de günümüzdeki anlamıyla yerel yönetimlerin ortaya çıkışı batıdakinden farklı nedenlere dayanmaktadır. Bir yandan o günün koşullarında ortaya çıkan yerel ihtiyaçların merkezi idarenin yeni bir uzantısı ile giderilmek istenmesi diğer yandan dış baskıların içeride bir karşılığı olarak yerel yönetim yapıları oluşturulmuştur. Zaten oluşturulmaya çalışılan yerel yönetim yapısı da batıdan ithal kurumlar şeklindedir. Bu yönüyle Türkiye’de yerel yönetimlerin ortaya çıkması doğal değil yapay bir sürecin sonucudur (Ökmen, 2003: 121).

Yerel yönetimler, sahip oldukları tüzel kişilik gereği merkezi idarenin mali katkılarının dışında kendilerine özel bütçelere sahiptir. Bunun yanında tüzel kişilik olmanın bir sonucu olarak kendilerine özgü yapıları vardır ve bu yapıyı ve işleyişi düzenleme yetkisine sahiptir (Güneş, 2013: 23).

Devletin temel amacı, egemenlik sahasındaki vatandaşlarının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bir devletin egemenlik sahasında irili ufaklı pek çok yerleşim yeri mevcuttur ve buralardaki ihtiyaçların önemli bir kısmı devletin merkezi idare olarak tanımlanan teşkilatı tarafından karşılanır. Ancak merkezi teşkilatın her yerde aynı etkinlikte ve verimlilikte faaliyet göstermesi mümkün değildir. Demokrasi anlayışının da etkisiyle yerel toplulukların ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli yerel yönetim organları oluşturulmuş ve bir takım hizmetlerin sunulması görevi bu organlara verilmiştir. Yerel yönetimler, bazı hizmetlerin sunumunda merkezi idareye göre daha rasyonel sonuçlar üretebilmekte ve topluma hizmet sunumunda daha etkili olabilmektedir. Yerel yönetimlere bu üstünlüğü sağlayan temel faktör, ortak ihtiyaçların doğduğu yerde örgütlenmiş olması ve hizmetin sunumunda halka daha yakın olmasıdır (Ökmen, 2003: 119-120).

### **2.1.3. İl Özel İdaresi**

İl özel idareleri Türk kamu yönetim sistemine ilk olarak Fransız modeli esas alınarak 1864’te kurulan Tuna Vilayeti Vilayet Umum Meclisi’dir. İlk ortaya çıktığı yıllardan

günümüze çeşitli yapısal değişiklikler geçiren il özel idareleri günümüzde il genel meclisi, il encümeni ve vali olmak üzere üç temel organdan oluşmaktadır. İl özel idaresinin bu çalışmayı ilgilendiren temel boyutu mevcut insan kaynakları yapısıdır. İl özel idaresinin başı validir ve merkezi idare tarafından atanır. Diğer çalışanlar ise vali tarafından atanır. Atanacak personelin nitelikleri merkezi idare tarafından belirlenmektedir. İl özel idareleri daimi kadrolu ya da sözleşmeli personel çalıştırabilmektedir (Parlak ve Sobacı, 2005: 79). Personel yapısı ve personelin taşınması gereken özelliklerle ilgili merkezi idarenin etkisi açısından bakıldığında il özel idaresinin önemli ölçüde merkezi idareye tabi olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü idarenin başı olan valinin merkezi idare tarafından atanmasının yanında il özel idaresinde çalıştırılabilecek personel sayısı ve personelin nitelikleri merkezden tayin edilmektedir (Eryılmaz, 2004:135).

#### **2.1.4. Büyükşehir Belediyesi**

1983'te çıkarılan 5030 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası'nı kaldıran 6360 sayılı yeni Büyükşehir Belediye Kanununa göre büyükşehir belediyeleri, sınırları ilin mülki sınırları ile örtüşen bir yönetim birimidir. Büyükşehir belediyeleri, sınırları içindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlama görevini de yerine getirmektedir. Büyükşehir belediyelerinin mali özerkliği olup kanunlarla verilen görevleri yerine getirir ve bu idari birimlerin karar organları seçmenler tarafından oluşturulur. Büyükşehir belediyelerinin başlıca görevleri; su, kanalizasyon şebekelerini oluşturmak, toplu taşıma hizmeti vermek, çevre sağlığı, ana yol ve caddelerin yapımı hizmetlerini yerine getirmek, ruhsat işlemlerine bakmak, sosyal ve kültürel hizmetleri yerine getirmek olarak sıralanabilir (Can, 2013:1).

#### **2.2. Kamu Yönetimi Sisteminde Personel Kavramı**

Türkiye'de başlığında "personel" kelimesi geçen ilk kitap 1955 yılında yayınlanmış olmasına karşın, işletmelerde ve kamu yönetim sisteminde personel kavramının çeşitli şekillerde ele alınışının başlangıcı 1930'lı yıllara kadar uzanır. İlk dönem çalışmalarda personele ilişkin konular dönemin memur hukukunun bir parçası olarak ele alınmış ancak 1950'li yıllardan itibaren çalışan sorunlarına da değinen çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. 1970'lerden itibaren ise personel yönetimine ilişkin çalışmalar artmış ve personel yönetimini bağımsız bir akademik disiplin olarak ele alma eğilimi doğmuştur. Bu yıllarda konunun üniversitelerin ders programlarına personel yönetimi veya kamu personel yönetimi şeklinde girdiği görülmektedir (Üsdiken ve Wastı, 2002: 1-2). Bu arada insan kaynakları kavramının

bir kitap başlığı olarak geçtiği ilk çalışma ise Harbison ve İbrahim'in 1958 tarihli "Human Resources in Egyptian" isimli çalışmasıdır (Orhan, 2010: 280).

### 2.2.1. Kamu Personel Rejimi

Kamu hizmetlerinin yürütülmesi için istihdam edilmiş personele yönelik olarak geliştirilen personel sistemi; mevcut insan kaynağının uymakla yükümlü olduğu politikaların ve kuralların, tekniklerin, koşulların ve uygulamaların bir bütünüdür. Bu kurallar ve teknikler; hizmet ve personelin sınıflandırılmasının yanında ücretlerle ilgili çeşitli hususları, çalışanın sorumluluk ve yükümlülükleri, hizmeti yerine getirme koşulları, atanma ve mesleki gelişim, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi hususları içermektedir. Kamu hizmetleri kar amacı güdülen değil kamu yararı gözetilerek yapılan hizmetlerdir. Bu nedenle kamu hizmetlerinin yürütülmesinde bir süreklilik, kesinlik ve ivedilik durumu söz konusudur. Öte yandan bu hizmetlerin yasalarda belirtilen ilkeler doğrultusunda yapılıp yapılmadığı sürekli bir denetimin konusudur. Bu denetim nedeniyle kamu görevlilerinin özel sektördeki gibi esnek hareket edebilmesi ya da inisiyatif kullanabilmesi söz konusu değildir. Çünkü kamu yararı nedeniyle kamu görevlilerinin yapabilecekleri ve yapamayacakları şeyler kesin çizgilerle ortaya konmuştur (Canman, 2000: 5-8).

Tutum (1980: 95'ten aktaran Eroğlu, 2010: 226), kamu personel yönetimini devletin yüklenmiş olduğu görev ve hizmetleri yerine getiren kamu görevlilerine uygulanan kurallar ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamaktadır. Kamu personel yönetimi, yapısal ve işlevsel unsurları olan bir bütün olup personelin statüsü, ücretleri, sınıflandırılması gibi hususları düzenleyen bir sistemdir. Ancak bu sistem, toplumsal yapıdaki ve çevredeki değişimle bir etkileşim içerisindedir. Buna bağlı olarak klasik personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru bir geçiş gerçekleşmektedir (Eroğlu, 2010: 226-227).

Kamu hizmetinde yer alan her devlet memurunun bir memur kütüğü, numarası, memur cüzdanı ve özlük dosyası vardır. Özlük ve sicil dosyaları, ehliyetin tespiti, terfiler, emekliye ayırma ve hizmetten çıkarma gibi esaslı işlemlerde en önemli dayanaklardır. Kamu yönetim sisteminde memurların başarısı işin çıktılarında ziyade memurun iş arkadaşları ve amirleri ile olan ilişkisi üzerinden ölçülmektedir. Kişilik odaklı değerlendirme kriterleri öne çıkarken memurun iş ve görev başarısı ile ilgili kriterler yok denecek kadar azdır. Bunun yanında her görevin gerektirdiği birbirinden farklı bir çok özellik olmasına karşın değerlendirme standart ölçüler üzerinden yapılmaktadır (Ekinci, 2008: 182). Bu da kamu

yönetim sisteminde çalışanların performans ve verimlilikleri üzerinden değil iş ortamının düzeni ve iş ortamına uyum odaklı olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Bunun yanında herkesin aynı değerlendirme ölçütlerine tabi olması iş gereklilikleri ve çalışanların iş ve meslek becerilerinin değerlendirme sürecinde gerektiği şekilde göz önüne alınmadığını ortaya koymaktadır.

Kamu personel rejimi, kamu yönetim sisteminin odak noktalarından birisini teşkil etmektedir. Personel rejimi, yönetim sistemine bağlı olarak şekillenir ve toplumsal değişimlere paralel olarak değişim gösterir. Bunu Osmanlıdan bugüne kadar Türk kamu yönetim sisteminde uygulanmakta olan personel rejiminde izlemek mümkündür. Kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak ortaya çıkan personel rejimi, kamu kesimindeki tıkanmaya bağlı olarak eleştirilerin odağı haline gelmiş ve günümüzde üzerinde en çok tartışılan konulardan birisi olmuştur. Bu bağlamda son yıllarda öne çıkan kamu yönetimi reformları içerisinde personel rejimi ile ilgili değişim talepleri de kendine önemli ölçüde yer bulmaktadır (Turgut, 2013: 65).

Türkiye’de personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin gelişiminde ABD etkisi oldukça fazladır. 1950’li yıllarda ABD ile gelişen ilişkiler ve bu dönemde faaliyete geçen TODAİE’nin Türk kamu yönetim yapısı üzerindeki etkisi bunu pekiştiren bir niteliğe sahiptir. Ancak bu gelişim sürecinde Taylorizm’in yeterince önemsemediği düşünülen insan ilişkileri faktörünün de göz önüne alındığı görülmektedir. Ancak 1960’lı yıllardan itibaren gerek kamu yönetiminde gerekse özel sektör uygulamalarını ifade eden işletme iktisadı alanında insan ilişkileri olgusunun geri plana düştüğü ve her iki alanda da sistem temelli bakış açılarının baskın bir nitelik kazandığı görülmektedir. İnsan ilişkileri işletme iktisadı alanında örgütsel davranış kapsamında ele alınırken personel yönetiminin işlevleri ve sistemlerini ele alan teknik yaklaşımlara odaklanılmıştır. Kamu yönetimi alanında ise personel ve personel yönetimi kavramı, personel yönetiminin işlevleri, ilkeleri ve yararları bağlamında ele alınır olmuştur. İnsan ilişkileri konusu ise işletme iktisadı alanında olduğu gibi kamu yönetimi alanında da geri plana düşmüş ve her iki alanda da insan faktörü sistemsel bir bütünün tamamlayıcı ve verimliliği artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmiştir (Üsdiken ve Wastı, 2002: 6-9).

Kamu yönetiminde ihtiyaç duyulan işgücünün planlanmasının temelinde uygun personelin uygun zaman ve yerde çalıştırılması vardır. İşgücünü planlamanın birincil amacı, kurumun amaçlarına uygun çıktıları en iyi şekilde üretecek personelin faaliyetlerinin neler

olacağıın önceden belirlenmesi ve gerekli işgücünün sağlanmasıdır. Ancak Türkiye’de kamunun ihtiyaç duyduğu işgücünün gerekli şekilde planlanmadığı ve bunun ulusal eğitim sistemi ile eşgüdüm içerisinde olmadığı görülmektedir (Ekinci, 2008: 180-181).

Özel sektörde çalışanın istihdamı oldukça karmaşık bir süreç olarak gerçekleşebilir ancak kamu kesiminde istihdam, kadro ilkesine göre gerçekleşmektedir ve istihdama konu kadro ile ilgili kıstaslar nettir, uygulamada esnekliğe gidilemez. Kurumlar, genel kadro uygulaması sistemi içerisinde istihdam edebilecekleri kadroları merkezi bütçenin imkanları doğrultusunda düzenlemektedir. Buna göre kurumların istihdam edecekleri kadrolar önceden TBMM tarafından onaylanarak Bütçe Kanunu çerçevesinde yasal bir hüküm niteliği kazanmaktadır. Kadrolar yasal bir nitelik kazandığı için kurumların bu yasal hükümler dışında hareket etmesi mümkün değildir. Bu durum, kamu kurumlarının personel istihdamında bir esnekliğe sahip olmadığını ve önceden konulmuş kurullarla bağlı olduklarını ortaya koyması bakımından önemlidir (Köroğlu, 2010: 149).

Türk kamu personel sisteminde dört tür çalışan vardır. Kamu çalışanlarıyla ilgili hususları düzenleyen temel hukuki metin olan DMK’nun 4. Maddesine göre “Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür”. Bunlarla ilgili ifade ve bilgiler Kanun metninde aşağıdaki şekilde geçmektedir (DMK, md. 4);

- **Memur:** Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.
- **Sözleşmeli Personel:** Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hollere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir.

- **Geçici Personel:** Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.
- **İşçiler:** (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir. Bunlar hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz.

Türkiye’de kamu çalışanlarının sayısı, genellikle diğer faktörlerin bir çoğundan bağımsız olarak kendine özgü bir şekilde artmaktadır. Kamu personelinin her yıl artmasına karşın kamu kesimindeki çalışanların ihtiyaçların ortaya çıktığı coğrafi alan ve hizmet birimlerine göre dağılmadığı görülmektedir. Çünkü bazı bölgelerde ve hizmet alanlarında yeterli personel bulunamazken başka yerlerde personel yığılması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Türkiye’deki kamu personel rejiminin ana sorunlarından birisi bu olgudur (Başbakanlık, 2003: 103).

Weber’in bürokrasi modeli; ideal tip, yasalarla belirlenmiş yetki alanı, otorite ve hiyerarşi, yazılılık, kişiler üstü olma, kurallar dizgesi olma, bir kariyer sistemine dayanma, özel olanla kamusal olanın ayrımlanması gibi bir takım temel ilkelere dayanır (Eryılmaz, 2002: 44-49).

Mengi (1997: 505), kamu yönetim sistemindeki bürokratik yapıyı izah ederken kesinlik içeren bir yetki ve görev paylaşımı ile kurallara bağlılık ve itaatkar memurluk dolayısıyla çalışanların inisiyatif kullanmasının ortadan kaldırıldığını dile getirmektedir.

Kamu yönetim yapısı birçok sorunu içinde barındırmaktadır. Çevresel koşullar ve toplumsal yapı değişirken kamu yönetim yapısının değişime direnmesi sorunların devam etmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenler kamu yönetim sisteminde de değişim ve dönüşüm bir zorunluluk olarak kendini ortaya koymaktadır (Kırıışık, 2013: 288).

Kamu yönetim sisteminde herkesin üzerine durduğu sorunların başında bürokrasi sorunu gelir. Bürokrasi, kamu örgütlerinin zaman içerisinde gereksiz bir şekilde amacı aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşması ve bu yapının kamu hizmetlerinin verimli bir şekilde yapılmasını engelleyecek duruma gelmesidir. Hantal bir yapıyı ifade eden bürokrasi kavramı aynı zamanda kamu örgütünün hizmet odaklı değil kendi kendini koruma odaklı bir yapıya dönüşmesini ifade etmektedir. Bürokratik sistemin hantallaşması ve katı kurallar dolayısıyla görevliler yetkilerini doğru bir şekilde kullanamamakta ve işlemlerin uzun bir hiyerarşik sıra içerisinde gerçekleşmesiyle yoğun bir kırtasiyecilik ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz, 2003: 187).

Kamu yönetim yapısı içindeki sorun alanlarından bir tanesi de kamu görevlileri ile ilgili olup bu konuda da bir değişim ve dönüşüm arayışı söz konusudur. Bir yandan bu dönüşümün bizzat kamu görevlileri eliyle yürütülmesi istenmekte diğer yandan ise merkeziyetçiliğin etkisinin kırılması hedeflenmektedir (Kırışık, 2013: 290).

Türkiye’de kamu yönetiminde reform adına pek çok gelişme yaşanmış olsa da kamu hizmetlerinin sunumunda özel bir rolü olan insan kaynakları faktörü gerektiği şekilde ele alınmış değildir. Dünyanın birçok ülkesinde kamu yönetiminde de modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçilmiş olmasına karşın Türkiye bu konuda henüz yeterince ilerleme sağlayamamıştır (Çevik, 2004:288). Kamu yönetiminde modern bir insan kaynakları yönetimine geçiş için yapılması gerekenleri aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür (Canman, 2000:5):

- İnsan kaynakları planlaması ve işe alım yönetimi,
- Performans yönetimi,
- Kariyer planlaması ve yönetimi,
- Eğitim ve mesleki gelişim yönetimi,
- Ücret yönetimi.

### **2.2.2. Kamu Personel Yönetimi İle İlgili Sorunlar**

Her ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kamu yönetim sistemi önemli görevler üstlenmiş durumdadır ve bir çok hizmeti devlet sunmaktadır. Ancak kamu yönetiminin üstlendiği bu görevleri etkin, verimli ve hızlı bir şekilde yerine getirebilmesi için nitelikli personellere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaç



duyduğu sayıda ve nitelikte personele sahip olması ve günün değişen koşullarına uyum sağlayacak şekilde personelin eğitilip yetiştirilmesi gerekmektedir (DPT, 2000: 52).

Kamu yönetiminin kendisinden beklenen hizmetleri sunabilmesi elindeki personelin niteliklerine bağlıdır. Ancak Türkiye’de kamu yönetim sisteminin personel yapısının önemli sorunları vardır ve beklenen hizmetler üretilmemektedir. Çünkü kamudaki personel istihdamında gerekli planlama yapılmamakta ve devlet kadroları ülkenin yaşadığı genel işsizliğe bir çözüm aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı ise nitelikli personel istihdamını engellemekte ve kamu istihdamında nitelik ve nicelik sorunları ortaya çıkmaktadır. Bir başka önemli sorun ise kamu personel istihdamında personelin niteliği ile işin gerekleri arasındaki uyum sorunlarıdır. Ayrıca kariyer için yeterlilik şart olmasına karşın uygulamada üst basamaklara yükselebilmek için yeterliliğe gerektiği gibi önem verilmemektedir (Şaylan, 2000: 131-134).

Kamu yönetim sistemindeki örgüt hiyerarşisinin dikey bir şekilde olması doğal olarak bir çok kademenin varlığını gerekli kılmaktadır. Ancak bu hiyerarşik yapı içerisinde en alt kademe ile tepe yönetimi arasında bir çok ara kademe bulunmakta ve alt kademe ile tepe yönetimi arasındaki iletişim neredeyse imkansız hale gelmektedir. Örneğin alt kademedeki bir personelin önerisi ara kademeleri dolaşmadan üst yönetime ulaşamamakta, eğer ara kademelerdeki yöneticilerden birisi bu öneriyi gereksiz bulursa alt kademedeki personelin önerisi yerine ulaşmadan sönüp gitmektedir. Bu nedenle kamu yönetimindeki hiyerarşik yapıda ve personel örgütlemesinde yeni anlayışların geliştirilmesine büyük ihtiyaç vardır (DPT, 2000: 71).

Kamu yönetiminde kariyer imkanları terfi kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Terfi, bir memurun yetki ve sorumlulukları daha fazla olan başka bir memuriyet kadrosuna geçmesini ifade etmektedir. Devlet memurlarının görevlerinde yükselebilmesi ve terfi edebilmesi kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bir kişinin kamu görevlisi olabilmesi ve yükselebilmesi eğitim-öğretim düzeyi, yaş, yabancı dil bilgisi gibi çeşitli objektif kriterlere göre gerçekleşmektedir (Ekinci, 2008: 181-182).

Kamu yönetim sisteminde personel yönetiminin verimlilik ve etkinlik işlevi; yerindelik ve hukukilik kavramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu işlevlerin denetimi ise hukuksal denetim ve hiyerarşik denetim ile yapılır. Buna karşın aynı işlevlerin özel sektörde ele alınışı çalışanların motive edilmesi, bir takım teknik ilke ve uygulamalar çerçevesinde ele

alınmaktadır. Görüldüğü gibi her iki sistem de verimlilik ve etkinlik kavramıyla ilgilenmekte ancak konuya yaklaşımları farklıdır. Öte yandan verimlilik ve etkinliğin ölçülmesinde kamu yönetim sisteminin dayandığı kavram kamu yararı kavramı iken özel sektörün dayandığı kavram kar kavramıdır (Köroğlu, 2010: 144-145).

Verimlilik ve etkinlik açısından özel sektör ile kamu yönetimi sistemleri arasında önemli farklılıklar olmasına karşın özlük işleri konusunda durum biraz farklılaşmaktadır. Bu konuda Köroğlu (2010: 145-149), post fordist dönem olarak da adlandırılan 1980 sonrası dönemde kamu yönetimindeki personel uygulamalarının özel sektördeki benzer şekilde esneklik çerçevesinde ele alındığını ve kamu hizmetindeki çalışanlara refah devleti döneminde verilen ayrıcalıkların neoliberal politikalarla birlikte bir bir geri alındığını ileri sürmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi sürecinde özellikle memurların haklarına ilişkin garantiler içeren hukuksal düzenlemeler yeniden düzenlenirken sağlanmış olan garantiler azaltılmaktadır. Öte yandan son yıllardaki yönelime uygun olarak personel ücretlendirmesinde bütün işverenler içerisinde en düşük ücreti verenin devlet olduğunu dile getirmektedir. Bunun yanında son yıllarda kamu hizmetlerinin görülmesinde memur statüsünün dışında çalışanlara başvurulması ve kamu hizmetlerinin taşeronlaştırılarak standart memurun görev alanının dışına çıkarılması bahsedilen esneklik uygulamasının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

### **2.2.3. Kamu Yönetiminin Dönüşümü**

İngiltere’de Margaret Thatcher ve ABD’de Ronald Reagan tarafından uygulanmış olan politikalarla ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışı (Eryılmaz, 2002: 234) ile birlikte kamu yönetim sistemindeki katı ve bürokratik gelenek yerini yeni ilkelere bırakmıştır. Bir paradigma değişikliği olarak ifade edilen bu değişimlerin sonunda katı ve bürokratik kamu yönetimi sisteminin yerini esnek ve piyasa merkezli bir yönetim anlayışı almıştır (Tortop vd., 2007: 516). Tarihsel olarak kamu yönetimi sisteminin temel paradigmasını Weberyen bürokratik örgüt yapısı oluşturmaktadır. Buna karşın değişen koşullar ve toplumsal yapılar dolayısıyla bu anlayış da değişmekte ve kamu yönetiminde yeni düşünceler ortaya çıkmaktadır. Özellikle devletin rolünün azaltılması ve kamu hizmet kalitesinin artışı için mevcut personelin nasıl etkili olabileceği tartışılan konular arasındadır. Kamu hizmetlerinin verimliliği için eldeki insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanılmasının gerekliliği üzerinde önemle durulan konulardan birisidir (Ekinci, 2008: 176).

İdari sistemin iyileştirilmesi ve reformlar yapılması Türkiye’de yaklaşık 200 yıllık geçmişi olan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak her ne kadar uzun bir geçmişi olsa da idari yapılanmada sorunsuz bir yapıya ulaşmak mümkün olmamıştır. Avrupa Birliği üyeliğinin yoğun bir şekilde tartışıldığı son yıllarda ise AB’ye uyum kapsamında köklü yapısal reformlar gündeme gelmekte ve özellikle yerel yönetimlerin batılı ülkelere benzer şekilde yeniden yapılandırılmasına çalışılmaktadır (Sakal, 2000: 119, 137).

Türkiye, son 30 yıllık dönemde başta göç sorunu olmak üzere, enflasyon, terör, sanayileşme, çarpık kentleşme gibi sorunların etkin olduğu bir süreci yaşamış ve kapsamlı bir toplumsal dönüşüm yaşamıştır. Bunun yanında aynı dönemde dünya genelinde ortaya çıkan küreselleşme olgusu da Türkiye’nin siyasi ve toplumsal yapısını etkisi altına almıştır. Bilgi teknolojileri ve iletişimin gelişmesiyle bir yandan toplum dönüşürken diğer yandan siyasal yapı ve kurumlar da değişime uğramıştır. Siyasal yapıya ilişkin en önemli dönüşüm alanlarından birisi olarak kamu personel sistemi karşımıza çıkmaktadır (Yılmazöz, 2009: 294).

Gerek Türkiye’de gerek dünyada yaşanan değişimi Türkiye’de hızlandıran faktörlerden bir tanesi de Türkiye’nin uluslar arası sistem içerisindeki konumudur. Batı sistemine eklenmiş bir ülke olarak Türkiye, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan değişim konusunda baskı da görmektedir. Özellikle OECD, IMF gibi kuruluşların Türkiye ile imzalanan anlaşmalarda sıklıkla reformlar yapılması gerekliliğini ileri sürmeleri bu ilişkinin yansımaları olarak kabul edilebilir. Bunun yanında Türkiye’nin AB üyeliği dolayısıyla Avrupa kaynaklı bir reform baskısı ile karşı karşıya kaldığı da görülmektedir. Bir çok alanda dile getirilen talepler arasında kamu yönetimi sisteminde reformlar yapılması, yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması, hizmetin etkin sunumunu sağlamak için gerekli personel ihtiyacının temin edilmesi gibi talepler bu çalışmanın konusu açısından öne çıkan taleplerdir (Balcı, 2005: 23, 33-34).

Türkiye’de kamu yönetiminde reform tartışmaları geçmişten beri yapılmakta ancak istenilen başarıya ulaşılamamaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden bir tanesi personel sisteminde yönetici yetiştirmenin ihmal edilmiş olmasıdır (Turgut, 2013: 67).

Kamu kesiminin yeterince etkin hizmet üretememesinden dolayı son yıllarda kamu yönetim sistemine yönelik yapılan eleştiriler artmıştır. Özellikle bürokratik hantallık ve kaynak kullanımındaki verimsizlik konusu tartışmaların odağını oluşturmaktadır. Bu

sorunlara çözüm olarak özel sektördeki benzer şekilde performans ölçümü ve uygulamalarının kamu kesiminde de uygulanmasının gerekliliği tartışılmaktadır. Bu eleştirilerin ve çözüm önerilerinin haklılık payı vardır. Çünkü kamu kesiminde birbirinden farklı işlevleri, görevleri olan çok çeşitli özelliklere sahip ve çok sayıda kurum ve kuruluş vardır. Bir çoğunun çalışma tarzı, yönetsel yapısı ve tabi olduğu kurallar farklılıklar içermektedir. Bu nedenle bu kurumların belirli bir standart çerçevesinde faaliyet göstermesinin istenmesi anlaşılır bir taleptir. Çünkü bu kurum ve kuruluşlarda performans ölçümünü gerektiren kaynak etkinliği sorunlarıyla birlikte çalışanların terfi, ödül ve ücretlerine yönelik bir çok sorun söz konusudur (Eren ve Durna, 2007: 119-120, 128).

Kamu yönetim yapısının son yıllarda birey odaklı bir niteliğe bürünmesi personel sisteminde de değişikliklere yol açmıştır. Yaşanan değişimlere bağlı olarak bürokratların sistemin sahibi olduğu anlayışı terk edilerek hizmet eden ve yaptıklarının hesabını veren kişiler olduğu anlayışı gelişmiştir (Turgut, 2013: 65).

Türkiye’de daima merkezi yönetimin ve siyasi otoritenin ilgi odaklarından birisini oluşturan yerel yönetimler, dünyadaki değişimlere paralel olarak son yıllarda önemli yapısal değişikliklere uğramaktadır. Özellikle büyükşehir belediyeleri üzerinde odaklanan ilgiye bağlı olarak en kapsamlı değişimin de bu konuda olduğu görülmektedir. İlk olarak 1984 yılında ortaya çıkan büyükşehir belediyelerinin sayısı son yapılan yasal düzenlemeler sonucu (12 Kasım 2012 tarihli 6360 Sayılı Kanun ile birlikte) büyükşehir belediyesi sayısı 30’a ulaşmıştır. Bu düzenleme ile birlikte büyükşehir belediyelerinin sınırları genişletilmiş, ilgili ilin tamamı büyükşehir belediyesi kapsamına alınmıştır (Çelikyay, 2014: 8-12).

#### **2.2.4. Kamu Yönetiminde Personel Yönetimi Anlayışının Dönüşümü**

Kökü Osmanlı dönemindeki seçkin bürokrasi anlayışına kadar uzanan Türk kamu yönetimi anlayışı, gelenekleri bakımından Osmanlı döneminde teşekkül etmiş olan anlayışın bir devamı şeklindedir. Cumhuriyet dönemi kamu personel yönetiminin gelişimini dört alt dönem şeklinde ele almak mümkündür (Yılmazöz, 2009: 295);

- Cumhuriyetin kuruluşundan II. Dünya Savaşı’na kadar olan dönem,
- Uzman raporları dönemi,
- Planlı kalkınma dönemi,
- 1980 sonrası dönem.

Şaylan (2000: 105), birinci dönemdeki kamu personel anlayışının kendiliğinden gelişen bir süreç olduğunu ve kapsamlı bir yöntemin olmadığını söylemektedir. Bu dönemdeki en önemli gelişme olarak 1926 tarihinde çıkarılan 788 sayılı Memurin Kanunu'nu saymak mümkündür. 1927 ve 1929'da maaşlar ve çeşitli özlük hakları ile ilgili kanunlar çıkarılmış ve bir sistem oluşturulmaya çalışılmışsa da 1929'da baş gösteren Ekonomik Kriz ile birlikte istenilen başarı elde edilememiştir (Yılmazöz, 2009: 295-296). Memurin Kanunu ile memur ve müstahdem (hizmetli) tanımları yapılmış, kamu hizmetine geçmenin şartları ve kamu hizmetine girenlerin hakları, atanması, yükselmesi, yer değiştirmesi, cezalandırılması, emeklilik gibi konular etraflıca düzenlenmiştir. Yaklaşık 44 yıl boyunca yürürlükte olan bu kanun 1965 yılında yerini daha kapsamlı bir hukuksal düzenleme olan DMK'na bırakmıştır (Kara, 2006: 150-151).

Uzman raporları olarak adlandırabileceğimiz dönemde ise II. Dünya Savaşı'ndan birkaç yıl sonra başta Neumark ve Thornburg olmak üzere bir çok yerli ve yabancı uzman çeşitli raporlar hazırlamış, gerek kamu yönetim sistemi gerekse personel rejimi yeni baştan düzenlenmek istenmiştir. Sorunların listeler halinde tespit edildiği bu raporlarda çeşitli çözüm önerileri sunulmuş, akabinde 1953 yılında kamu yönetim sistemine yönetici yetiştirmek üzere TODAİE kurulmuştur (Şaylan, 2000: 109-110; Yılmazöz, 2009: 296-297). Başlangıcını 1930'lu yıllara kadar uzatabileceğimiz bu dönemde Türk kamu yönetim sistemi açısından öne çıkan raporları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kara, 2006: 151);

- Hines Raporu (1933)
- Neumark Raporu ( 1949)
- Thornburg Raporu (1949-1950)
- Barker Raporu (1951)
- Martin ve Cush Raporu (1951)
- Leimgruber Raporu (1951);
- Maurice Chailloux-Dantel Raporu (1959)

Kamu personel yönetimi açısından bu raporlar arasında Barker Raporu'nun ayrı bir yeri vardır. Çünkü bu raporlar genel olarak Türk ekonomisinin ve kamu yönetiminin yapısı ve sorunları ile ilgili raporlardır. Barker Raporu, personel sisteminin sorunlarının çözümü için merkezi bir personel politikasının ve personel yönetim yapısının gerekliliğini ilk defa dile getiren rapordur. Bu rapordan birkaç ay sonra yayınlanmış olan Cush Raporu da benzer bir

ihtiyacı dile getirmiştir. Bu raporlardaki öneriler Devlet Personel Dairesi'nin kuruluşunu hızlandıran raporlar olarak dikkat çekmektedir (Kara, 2006: 157).

1961 Darbesi sonrası başlayan planlı ekonomi döneminde gerek kamu yönetim yapısı gerekse kamu personel sistemi yeniden ele alınmıştır. Bu dönemde MEHTAP Raporu hazırlanmış ve hala yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çıkarılmıştır (Şaylan, 2000: 34). Türk hukuk mevzuatında en çok değişikliğe uğrayan kanunlardan birisi olan DMK, hemen yürürlüğe girmemiş, çeşitli tartışmalar ve düzenlemelerden sonra ancak 1970 yılında uygulamaya konabilmiştir. DMK ile birlikte kamu personel rejimi kariyer, liyakat ve sınıflandırma olarak adlandırılan üç temel ilke üzerinden yeniden sistemli bir şekilde inşa edilmiştir (Şaylan, 2000: 34; Yılmazöz, 2009: 297-298).

1980 sonrası dönem, liberal etkilerin ağırlığını hissettirdiği bir dönemdir. Bu dönemdeki en önemli gelişmelerden bir tanesi Kamu Yönetimi Araştırması Raporu (KAYA)'dur. TODAİE'nin üç yılda hazırladığı KAYA Raporu, 1991 tarihinde tamamlanmış ve kamu personel rejimindeki başlıca sorunları; maaş ve özlük hakları, sınıflandırma sorunları, enflasyon nedeniyle ücret aşınması olarak tespit etmiştir. Daha sonraki yıllarda DMK bir sorun olarak algılanmaya başlanmış ve bu konuda değişiklikler yapmak üzere çeşitli girişimler olmuştur. Henüz köklü bir çözüm üretilememiş olup tartışmalar devam etmektedir (Yılmazöz, 2009: 298-299).

Kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi faaliyetleri daha çok rutin işler anlamında ele alınmaktadır. Rutin uygulamalar olarak ise personel özlük işleri, disiplin işlemleri ile kurallar ve yönetmelikler karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar özel sektörde de insan kaynakları yönetiminin aynı işlevleri söz konusu olsa da özel sektör uygulamalarında insan kaynakları yönetiminin daha derinlikli bir rolünün olduğu görülmektedir. Bu bağlamda özel sektör uygulamalarında kariyer yönetimi, iş değerlendirme, iş analizi gibi amaçlar öne çıkmaktadır. Özel sektörün insan kaynakları uygulamalarına yaklaşımında etkililik ve verimlilik gibi faktörlerin daha fazla öne çıktığı görülmektedir (Bulut, 2012: 186-187).

Kamu yönetimi sisteminde personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi zorunlu kılan faktörlerin başında dünya genelinde kamu yönetim sistemlerinde yaşanan değişimler gelmektedir. Geçmişte hakim olan katı bürokratik anlatış ve gelenek günümüzde yerini esnek ve Pazar/piyasa merkezli bir anlayışa bırakmaya başlamıştır. Bu dönüşüm, sembolik bir dönüşüm olmayıp devlet-toplum ilişkisinde de köklü bir değişime

işaret etmektedir (Ekinci, 2008: 179). Kamu yönetim sistemindeki dönüşüme paralel olarak kamu personel sisteminin de değişmesi ile birlikte yeni bir personel yönetimi anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Yeni personel yönetimi anlayışı ile birlikte kamu personelinin işe alınmasından ücretlendirilmesine kadar bir çok konuda değişiklikler ortaya çıkmıştır. Özellikle memurlara sağlanmış olan iş güvencesinin kamuda verimsizliğe yol açtığı düşüncesi ileri sürülmüş ve tartışmaların önemli bir kısmı iş güvencesi üzerine odaklanmıştır. Bunun yanında ücretlerin hiyerarşik yapıya göre düzenlenmiş geleneksel yapısı esnetilerek özel sektördeki benzer şekilde performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin uygulanabilirliği tartışmaya açılmıştır (Eroğlu, 2010: 228-229).

Kamu kesiminde personele yönelik en önemli sorun bazı ilke ve kuralların bağlayıcılığıdır. Çünkü kamu görevlileri kesin bir şekilde yazılı kurallara uygun olarak hareket etmek ve eldeki kaynakları bu kurallar doğrultusunda kullanmak zorundadır. Bunun yanında bütün kamu görevlilerinin sonuç odaklı olarak çalışma zorunluluğu vardır (Çevik, 2000: 235).

Dünya genelinde geniş bir uygulama alanı bulan kamu yönetimi reformlarının dayandığı temel gerekçe kamu işletmeciliğidir. Bu reformlarla devlet yapısının işletmelerde olduğu gibi esnekleştirilmesi sağlanmak istenmekte ve kamu hizmetlerinin üretiminde rekabet, etkililik ve verimlilik sağlanmak istenmektedir. Bu kapsamda Türk idari yapısı da dönüşüme uğramış ve personel sisteminde de çeşitli değişiklikler olmuştur. Kamu personel sistemindeki reformlar, performans ve toplam kalite kavramları etrafında ele alınmıştır. Kamu yönetiminde toplam kalite anlayışının yerleşmesi sağlanmaya çalışılmakta ve personel sisteminde de esneklik esasına dayalı bir yapı kurulmak istenmektedir. Bu bakış açısıyla yapılmak istenen en önemli yenilik ise sözleşmeli personel statüsünün kamu personel sistemine yerleştirilmesi ve ücretlerin performansa göre belirlenmesidir (Kayıkçı, 2007: 172-173, 180).

Gelişmeler ışığında 2004 yılında Kamu Personel Kanunu Tasarısı hazırlanmış ve tasarıda kamu personel rejimi için önemli sayılabilecek değişiklikler öngörülmüştür. Tasarının özü, kamu personel rejimini esneklik ilkesi doğrultusunda yeni baştan düzenlemeyi esas almaktadır. Tasarıda kamu personel yönetiminin ilkeleri; “eşitlik ve tarafsızlık, kariyer, yeterlilik, başarı değerlendirilmesi ve hesap verebilirlik” olarak yeniden düzenlenmiştir. Tasarının içeriğine bakıldığı zaman personel yönetiminin yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yeniden ele alındığı görülmektedir. Taslakta özel sektördeki benzer şekilde

eğitim, bilgi, yeterlik, tecrube gibi yükselme ve ilerleme imkanları öne çıkmaktadır. Bu çerçevede başarı değerlendirmesi kavramından bahsedilmiş ve ücretlerin performans esaslı olarak düzenlenmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Eroğlu, 2010: 230).

Günümüz koşullarında insan faktörüne yönelik bakış açısının gelişmesini zorunlu kılan faktörlerden bir tanesi de son yıllarda gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe önemli bir konu olarak karşımıza çıkan performansın eldeki insan kaynağı ile ilişkisidir. Özellikle kamu yönetim sisteminde performans yönetimi konusu mali kaynaklarla çıktılarının ilişkisi olarak ele alınmakta ancak konunun insan boyutu göz ardı edilmektedir. buna karşın çıktılar üzerinde doğrudan etkisi olan bir faktör olarak çalışanlar ve çalışanların bireysel performansları örgütün performansı üzerinde sanılandan daha fazla etkiye sahiptir. Özel sektörde yerleşik olan insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarında performans olgusu, eldeki insan kaynağı üzerinden ele alınırken kamu kesiminde buna yeterince dikkat edilmemektedir. Oysa ki kamu kurumlarında da hedeflenen performansa ulaşılabilmesi için çalışanların özel sektörde olduğu gibi performanslarının ölçülmesi, eksikliklerin giderilmesi ve başarının gerektiği şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir (Bilgin, 2007: 80-82).

Klasik personel yönetimi anlayışı ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında bazı temel farklılıklar söz konusudur. Örgüt içinde bireyin ifade ettiği değer bu noktadaki en önemli değişimdir (Ekinci, 2008: 180).

Son yıllarda sıkça anılan sözleşmeli personel/çalışan uygulaması, yeni kamu yönetimi anlayışının bir sonucudur. Dünyada bir çok ülke kamu yönetiminde ömür boyu istihdam yerine sözleşmeli personel sistemine geçmiş durumdadır. Bu konu Türkiye’de de uygulama alanı bulan bir konudur. Sözleşmeli personel sistemi, çalışanların hiyerarşik olarak yükselmesini riske atan ve ömür boyu çalışma garantisini ortadan kaldıran bir sistem olsa da temelinde verimlilik ve kalite esaslı bir sistem olarak görülmektedir. Başlangıçta Türkiye bu uygulama konusunda yavaş davranmış olsa da IMF ve OECD gibi uluslar arası kuruluşların baskısı neticesinde son yıllarda sözleşmeli personel uygulamasının kamu yönetim sisteminde hızla yaygınlaştığı görülmektedir (Özer, 2005: 41).

Personel güçlendirme kavramı, son yıllarda sıkça tartışılan bir kavram olup, kamu yönetiminde çalışan personelin görev ve sorumluluklarına paralel olarak yetkilendirilmesi ve serbestleştirilmesi anlamında kullanılmaktadır. İçerik olarak önemli bir değişimi ifade etse de mevcut yapıya göz atıldığı zaman bu konuda henüz yeterli gelişmenin olmadığı



görülmektedir. Yerleşik bürokratik düzen, rollerin standart bir şekilde belirlenmiş olması, sınırlı iletişim ve network, kaynakların aşırı merkezileşmiş olması gibi faktörler personel yönetiminde yeni bir anlayışı ifade eden personel güçlendirmenin gerektiği şekilde gerçekleştirilmesini engellemektedir (Çuhadar, 2005: 2-3, 8).

Kamu mali yönetimi ile ilgili değişimler sonrasında bazı ülkelerde performansı artırmak adına personel politikalarında yeni uygulamalar ortaya çıkmıştır. Kurumun performansını artırmaya yönelik olarak kurumun üst yöneticisine bütçeyle birlikte kimlerle ne şekilde çalışacağını belirleme yetkisi verilmektedir. Bu şekilde hareket edilerek üst yöneticinin bir şirket yöneticisi gibi en iyi çalışabileceği ve en fazla verim alabileceği personeli seçmesi sağlanmak istenmektedir (Durmaz, 2010: 97).

Kamu yönetimindeki değişim ve dönüşüm, yöneticilere ilişkin sorumluluk kavramının da içeriğinde değişime yol açmaktadır. Bilindiği gibi klasik kamu yönetimi anlayışında astların ve üstlerin sorumluluğu üstlere ve siyasi liderliğe karşıdır. Ancak günümüzde gelişen anlayış doğrultusunda bu sorumluluk genişletilmekte ve kural ve yöntemlere ilişkin sorumluluğun yanında çıktılar açısından da sorumluluk getirilmektedir. Bu da bürokratların kurallar kadar ortaya çıkacak sonuçlardan da sorumlu tutulması anlamına gelmektedir (Ekinci, 2008: 179-180).

Kamu yönetiminde reformlar yoluyla kamu performansının artırma çabası personel sistemini önemli ölçüde etkilemiştir. Çünkü reformlar kapsamında öne çıkan performans ölçümü ile getirilen kriter ve uygulamalar doğrudan personel sistemini etkilemektedir. Çünkü işletmelerde olduğu gibi kamu kurumlarında da performans, çalışanların yarattığı bir çıktı olarak değerlendirilmekte ve bu çerçevede kamu personel sisteminin yapısı performansı artıracak şekilde yeniden yapılandırılmak istenmektedir (Aydın ve Öktem, 2009: 134).

Performans yönetimi, hedeflenen amaçla ulaşmak için birimler bazında çeşitli önlemlerin alınması ve uygulamaların gerçekleştirilmesi olduğundan dolayı doğrudan çalışanları etkileyen bir süreçtir. Bu nedenle kamu yönetiminde performans ölçümünün yaygınlaşması personel sistemini de köklü bir değişime zorlamaktadır. Bu değişim ihtiyacı ile hazırlanan yasa taslaklarında ve yasal düzenlemelerde bunu görmek mümkündür. Çünkü kamu yönetimi reformları kapsamında 2000 yılı sonrası hazırlanan yasal düzenlemeler, performans odaklı olarak hazırlanmış ve personel sistemi de bundan önemli ölçüde etkilenmiştir (Ağcakaya, 2009: 30-34).

Türk kamu yönetimindeki temel sorunların tespitine yönelik olarak hükümetin hazırlamış olduğu çalışmada personel rejimine ilişkin sorunlar önemli bir yer tutmaktadır. Personel rejiminin krizi olarak tanımlanan sorunların önde gelenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Başbakanlık, 2003: 101):

- Liyakat sisteminin kurulamayışı,
- Performansı esas almayan çalışma ve ücret sistemi,
- Verimliliğe dayanmayan ücret farklılıkları,
- Dengesiz personel yapısı,
- Hizmet için eğitim eksiklikleri,
- Mevzuat sorunları.

2000’li yıllardan itibaren Türkiye’de kamu yönetiminin reforma tabi tartışmaları güç kazanmış durumdadır. Bu tartışmaların bir sonucu olarak 2004 yılında Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) hazırlanmış ancak getirilen eleştiriler ve yargı süreci nedeniyle uygulamaya konamamıştır. Her ne kadar yürürlüğe girmemiş olsa da hazırlanan kanun tasarısının dilinden hareketle gerek kamu yönetimi anlayışındaki değişimin gerekse personel rejimindeki yaklaşım farklılaşmasının izini sürmek mümkündür. Bu tasarıda personel rejimi ile ilgili en önemli yeniliklerden bir tanesi, personel kavramı yerine insan kaynakları (yönetimi) kavramının kullanılmasıdır. Bu ifade farklılığı oldukça radikal bir anlayış farklılığına işaret etmektedir. Çünkü batıdakine benzer şekilde personel yönetimi kavramı yerine özel sektöre ait bir kavram olan insan kaynakları yönetimi kavramının kullanılmış olması kamu yönetimi anlayışında da özel sektördeki benzer bir yönetim anlayışına geçişe işaret etmektedir (Al, 2004: 193).

### **2.2.5. Kamu Personel Yönetiminde Personel Bulma ve İşe Alma**

Türk kamu personel kesiminde personel alma işlemleri Devlet Personel Başkanlığınca yapılmaktadır. Bu konuyla ilgili yasa 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda düzenlenmiştir. Kamu kurum ve kuruluşları boş kadrolarını sınıf ve derece bildirerek devlet personel başkanlığına bildirmektedirler. Devlet personel başkanlığı da, atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların kurum ve yerlerini kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel koşullarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak yetkili birimleri, sınav yerlerini ve zamanlarını belirterek, daha başka gerek görülen bilgi ve açıklamalarla, başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün öncesi resmi gazete, radyo,

televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden en az birine veya uygun görülecek diğer bir araç ile duyurulur. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekte bulunulduğu durumlarda açılacak sınavın gün ve yeri, yine yukarıdaki koşullara uygun olarak duyurulmaktadır.

Kamu kesiminde istihdam edilmesi için, adayların bazı özel ve genel koşullara sahip olması zorunlu kılınmaktadır. Bu bağlamda kamu kesiminde istihdam edilecek personelin aşağıdaki nitelikleri sağlaması gerekmektedir (Can, Kavuncubaşı, 2005:132-133):

- Türk vatandaşı olmak gerekmektedir.
- Genel olarak 18 yaşını doldurmuş olmak gerekir. Ancak burada istisnai durumlar da mevcuttur ki; bir meslek ve sanat okulunu bitiren adaylar için 15 yaşını bitirenlerle, Türk medeni kanununun 12. Maddesine göre kazai rüşt olanlar devlet memurluğuna girebilmektedirler.
- En az ortaokul mezunu olmak gerekmekte, fakat kadro için istekte ve arzulu adaylar bulunmadığı takdirde de ilkokul mezunları da bu kadrolarda istihdam edilebilmektedir.
- Kamu haklarından mahrum kalınmamış olunmalıdır.
- Ağır hapis ve 6 aydan fazla hapis veya affa uğramış olsalar bile devletin kişiliğine karşı suç işlememiş olunmalıdır. Yüz kızartıcı ve onur kırıcı suçlardan hükümlü bulunmamak gerekmektedir.
- Askerlik görevinin yerine getirilmiş olması veya askerlik çağına gelmemiş olmak, ya da ertelemiş bulunmak gerekmektedir.
- Sağlık bakımından atama yapılacak kadro ile ilgili engel taşımamak gerekmektedir. Bu genel koşullara ek olarak bazı durumlarda da özel koşullar eklenebilmektedir. Bunlara bakacak olursak;
- Eğitim düzeyini gösterir belgeye sahip olmak gerekmektedir.
- Kurumların kendi içlerinde olabilen bazı özel kanun veya mevzuatlarda aranan koşullara uygun olmak gerekmektedir.
- Devlet memurluğu sınavında, bir diğer ifade ile, Kamu Personeli Seçme Sınavı'nda (KPSS) başarılı olmak gerekmektedir.

Bu noktada, kamu personeli seçme sınavı hakkında bilgi vermek gerekirse, 1998 yılında yürürlüğe giren yasa ile bütün 657 sayılı kanuna tabi çalışmayı düşünen personel için seviye tespit sınavı uygulanmaktadır. Bu sınav üç gruptan oluşmaktadır. Birinci grup; ilkokul ve ortaokul mezunları, ikinci grup; lise mezunları, üçüncü grup; üniversite mezunlarını

kapsamaktadır. Bu gruplar hem sınav içeriğini hem de sınava girecekleri kategorileştirmektedir.

KPSS’ de başarılı sayılma hususuna geldiğimizde, sınavda yüz puan üzerinden yetmiş veya daha yüksek puan almak gerekmektedir. Yetmiş veya daha fazla puan alanların, aldıkları puanlar ve sahibi oldukları spesifik özellikler ve bunlara örnek olarak, bilgisayar kullanımı, araç kullanımı, meslek lisesi mezunu olmaları gibi durumlar göz önüne alındığında kadrolara atamaları daha kolay yapılmaktadır. Tabi bu atamalar yapılırken öncesinde güvenlik soruşturması ve sağlık durumları gibi bazı mühim konularda da araştırmalar yapılmaktadır. Bu koşulları yerine getiren kişi, belirli bir süre memur adaylığı döneminden geçirildikten sonra asli kadroya atanmaktadırlar. Tabi bazı durumlarda, memur adaylığı devresi olmadan asli kadroya da atandığı olmaktadır. Fakat adaylık döneminde adaylara eğitim, staj ve bunun gibi evreler uygulanmakta ve bu süreçte sicil amirleri tarafından olumlu sicil alanların yani başarılı olanların sicil amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile onay tarihinden geçerli olmak üzere asli memurluğa atanmaktadırlar. Bu bağlamda personel almada izlenen genel iki yaklaşım mevcuttur. Bunlar; “hizmete almada merkezi yaklaşım” ve “hizmete almada kurumsal yaklaşımdır.

Hizmete almada merkezi yaklaşım yönteminde işe alınacak personel, tek bir merkezi organ ya da kuruluş tarafından işe alınmaktadır. Bütün bakanlık ya da kuruluşlar gereksinmelerini önceden personel alımı ile yetkili kuruluşa bildirmektedirler. Yetkili kuruluş sayısına göre bu istekleri yarışma sonucu ile kazanan aday personeli ilgili kuruluşlara yönlendirmektedir. Bu sistem yoğunlukla Kanada ve İngiltere’de uygulandığı bilinmektedir (Tortop, 1999: 38). Ülkemizde de personel alma politikasında yoğunlukla merkezi yaklaşım uygulanmaktadır. Daha çok kadro atamalarında merkezi yaklaşımın uygulandığı ve bu yöntemle de kadroya atanacak kişilerin liyakat sistemine uygun bir şekilde atandığı merkezi sınav, yarışma vb. yöntemlerle yapılmasından kolayca anlaşılabilir.

Hizmete almada kurumsal yaklaşım yönteminde işe, personel alımı ile görevli bir tek merkezi organ bulunmamaktadır. Her bakanlık ya da kuruluş ihtiyacı olan personeli özel kanunları ya da tüzük ve yönetmeliklerinde yazılı usule göre yarışma ya da re’ sen atama suretiyle göreve almaktadır (Tortop 1999: 38).

Devlet memurları kanunu 1965’deki şekli ile merkezi sisteme ve yerinden yönetim sistemine birlikte yer vermektedir. 1984 yılında çıkarılan 243 sayılı K.H.K. ile her kurumda

ayrı sınav komisyonları oluşturulması sistemi kabul edilerek merkezi sistemden vazgeçilmiştir (D.M.K. md.49, 50, 51).

Bu iki sisteme bakacak olursak aslında ülkemizdeki kamuda işe alım prosedüründe iki yöntemin de ortak olarak kullanıldığını görebilmekteyiz. Çünkü 1998 yılında yürürlüğe giren yasa ile Kamu Personelini Seçme Sınavı (KPSS) ile sıralamaya tabi tutma yöntemi tam anlamıyla olmasa da merkezi yaklaşımı destekleyen biri durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü merkez, yani bir diğer deyişle merkezden atamaları yapacak yetkili kurum, alınacak personelin belli bir birikime ve bilgiye sahip olmasını istemekte ve bu yapılan sınavda da başarı gösteren adayları göz önüne almaktadır. Fakat bu merkezi sınav aşamasından sonra işe kurumsal yaklaşım kendini göstermektedir. Çünkü günümüzde birçok kurum, merkezin yapmış olduğu sınav ile yetinmeyip merkezi sınavda başarılı olan adayları kendi özel kanun veya tüzüklerine göre yeniden eleyerek ya da mülakat, yazılı veya sözlü sınav vb. yöntemleri de uygulayarak kendi personelini seçme hakkına sahip bulunmaktadırlar.

#### **2.2.6. Kamu Yönetiminde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Başta İngiltere ve ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde yoğun bir şekilde tartışılan ve bir çok ülkede artık bir realite olarak uygulamaya konmuş olan kamu yönetimi reformlarının mali, idari boyutlarının yanında personel rejimine yönelik önermeleri de söz konusudur. Personel reformu ile gündeme gelen husus, esneklik kavramı çerçevesinde ele alınmakta ve ihtiyaçlara daha hızlı cevap verebilen bir personel sisteminin uygulanması istenmektedir. Sonuç odaklı bir personel sistemini amaçlayan personel reformu ile ömür boyu devam eden bir kadro olan memurluğun yerine sözleşmeli çalışma esaslarının getirilmesi istenmektedir. Bu sistemin bir sonucu olarak dünyanın bir çok ülkesinde kamu kurumlarının üst düzey kadrolarında memur statüsünden ayrı olarak dışarıdan yöneticiler getirilmekte ve statü esaslı memuriyet anlayışı köklü bir şekilde değişikliğe uğramaktadır (Akyel ve Köse, 2010: 29-30).

1980'lerde başlayan neoliberal tartışmaların 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de kapsamlı bir şekilde yeniden ele alındığını ve kamu personel sisteminde köklü bir değişikliğe gidilmek istendiğini görmek mümkündür. Bu konuda dönemin hükümetinin hazırlamış olduğu Acil Eylem Planı'nda kadro sisteminde değişikliğe gidilerek norm kadro uygulamasına geçilmesi, göreve alma ve yükseltmede objektif ilkelerin uygulanması gibi reformların yürürlüğe konması benimsenmiştir. Bunun yanında planda kamu görevlilerine ait

statülerin azaltılması, statülerin yeniden düzenlenip sınıflandırılması, ücret sisteminde yenilikler yapılması ve esnek çalışma yöntemlerinin benimsenmesi gibi hususların yer aldığı da görülmektedir (Eroğlu, 2010: 229).

Çeşitli nedenlere bağlı olarak Türkiye’de geçmiş yılların da biriktirdiği sorunlar, kamu personel yönetim sisteminde bir bunalıma yol açmıştır. 1990’larda iyice ağırlaşan bu bunalım sonrasında çeşitli reform tartışmaları gündeme gelmiş ve kamu personel rejiminde çeşitli yapısal değişikliklerin gerekliliği tartışılmıştır. Personel istihdamında liyakat, personelin verimli ve etkin çalışması, hizmete giriş, atama, terfi ve ücret gibi hususlar kamu personel yönetim sisteminde tartışılan konuların başında gelmekte ve bu hususlarda bir reform ihtiyacı tartışılmaktadır (Şaylan, 2000: 22-23; Yılmazöz, 2009: 299).

Son yıllarda gündemden düşmeyen reform tartışmaları doğal olarak kamu personel rejiminin yapısıyla ilgili olarak da gündeme gelmektedir. Personel etik sözleşmesi, bilgi edinme hakkı, esnek istihdam, performansa göre ücretlendirme, emeklilik sisteminin değiştirilmesi gibi hususlar kamu personel rejiminde yapılmak istenen değişikliklerin ana başlıkları olarak karşımıza çıkmaktadır (Güler, 2005: 16). Memurların kendileri hakkında düzenlenen sicil raporları hakkında dahi bilgi edinemedikleri bir personel sisteminde bilgi edinme hakkı önemli bir yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşın esnek istihdam ile özel sektördeki benzer bir istihdam şekli düşünülmekte ve memurların sahip olduğu garantiler esnetilmek istenmektedir. Ücretlerin performansa göre yeniden düzenlenmesine yönelik çaba ise kamu görevlileri arasındaki ücret eşitsizliklerine bir cevap niteliğinde görünmektedir.

Başlangıçta özel sektörün yaygın olarak kullanmaya başladığı performans değerlendirme olgusu zaman içerisinde kamu yönetimine de yerleşmiş ve bu kamu personel yönetimini etkilemiştir. Çünkü performans yönetimi, standartların oluşturulmasını gerektirmekte ve çalışanların performansları ölçüsünde ücretlendirilmelerini gerektirmektedir. Buna karşın kamu yönetiminde terfi, ücret ve hizmet içi eğitim gibi hususlar bir takım yazılı prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Performans ölçümü ile birlikte bu anlayış değişime uğramaktadır. Performans ölçmenin çalışanla çalışmayı birbirinden ayırıcı özelliği kamu personel sisteminde değişime yol açan asıl faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Göküş, Bayrakçı ve Taşpınar, 2014: 59-60).

Kamu personelinin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitimin büyük bir önemi vardır. Çünkü hizmet içi eğitim ile mevcut çalışanlar işin gerekleri ve devlet-vatandaş ilişkileri konusunda eğitilir ve yetiştirilirler. Bu eğitim sayesinde kamu hizmetlerinin kalitesi yükseltilirken hizmetin yürütülmesi için zorunlu olan insan ilişkileri geliştirilir ve kurumun ileride ihtiyaç duyabileceği nitelikli personel önceden hazırlanmış olur. Hizmet içi eğitim, rastgele bir eğitim olmayıp, ihtiyaca göre önceden planlanmış bir eğitimidir ve sorunları çözmeye odaklı bir yapıda olmalıdır (Güneş, 2013: 29).

Kamu yönetiminde modern insan kaynakları yöntemlerini uygulamak için yapılması gereken önemli faaliyetlerden bir diğeri ise kariyer planlaması ve yönetimidir. Bu kapsamda birimler ve görevler bazında iş analizleri yapılarak ihtiyaç duyulan personelin özellikleri tespit edilmeli ve kurum içinde yatay ve dikey kariyer imkanları açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Bunun yanında kariyer planlamasını yapacak niteliklere sahip bir alt birim oluşturulmalı ve çalışanların çeşitli durumlarda alabilecekleri görevler ve hakları konusunda açık kurallar oluşturulmalıdır (Eren, 2001: 61).

İster kamu yönetimi sisteminde olsun ister piyasa yapısı içerisinde olsun personel yönetiminin işlevi aynıdır. Her iki sektörde de personel yönetiminin verimlilik, etkinlik ve özlük hizmetlerini düzenleme işlevi vardır. Kamu yönetimi sistemi ile özel sektörün ayrıldığı temel nokta ise bu işlevlerin yerine getirilmesi sırasında kullandıkları ölçüler, kurallar ve tekniklerdir (Köroğlu, 2010: 143).

Günümüz kariyer yönetimi ilkeleri içerisinde personelin eğitimi ve ücret yönetimi de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar kamu yönetim sisteminde geçmişten beri bir hizmet içi eğitim sistemi mevcutsa da eğitim planlaması ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmeli ve çalışanların hem mesleki hem akademik anlamda kendilerini geliştirebilecekleri kanallar açık tutulmalıdır. Ücret yönetimi konusu ise kamu yönetimindeki en sorunlu alanlardan birisidir. Çünkü kamu yönetiminde ücretler uzmanlıktan ziyade unvanlara göre verilmektedir. Bu konuda modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçiş için performans ve liyakatı öne çıkaran bir ücretlendirme sistemi oluşturulmalıdır (Kestane, 2003:138-139).

Her ne kadar son yıllarda klasik personel yönetiminden dinamik nitelikli bir insan kaynakları yönetimine geçiş konusu tartışılrsa da mevzuata dayalı önemli problemler henüz yeterince çözümlenebilmiş değildir. Türkiye’de kamu yönetim yapısını oluşturan bir çok yasal

düzenleme işlevselliğini yitirmiş durumdadır ve yapılan düzenlemeler günün koşullarının gerektirdiği ihtiyaçları karşılama yeteneğinden yoksundur. Bunun yanında yasal düzenlemelerle kamu yönetim sisteminin aşırı bir şekilde merkezileştirilmiş olduğu görülmektedir. Örneğin yerel yönetimlerin görev alanına giren bir çok konu başka yasal düzenlemelerle merkezi idarenin görev alanına kaydırılmış ve sistem daha da merkezileştirilmiştir (Çuhadar, 2005: 6-7).

Performans yönetimi konusunda kamu yönetimi sisteminde özel sektördeki benzer şekilde performans değerlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İş analizleri, görev tanımları ve performans kriterleri açıkça ortaya konularak çalışanların performansları objektif kriterlerle ölçülmelidir. Bunun yanında performans değerlendirme sürecinde öz değerlendirme de yer almalı ve elde edilen performans sonuçları personel ile paylaşılarak durum hakkında bilgilendirilmelidir. Daha sonra ise performansı olumsuz etkileyen faktörler üzerine odaklanarak düzeltici çalışmalar yapılmalıdır (Yüksel, 2004:8).

Günümüz özel sektör işletmeciliğinde performans yönetimi yaygın bir uygulamadır. Özel sektördeki performans değerlendirme uygulamaları, belirli prosedürlerle yapılmakta, sonuçlar çalışanlarla paylaşılmakta ve geri bildirimlerin ardından gerekli düzeltmeler yapılmaktadır. Benzer şekilde kamu kesimindeki insan kaynakları yönetiminde de performans değerlendirme uygulamaları yapılmaya çalışılmaktadır. Ancak performans değerlendirme kamu kesiminde henüz yeni sayılabilecek bir uygulama olup özel sektördeki gibi gerektiği şekilde uygulanmamaktadır. Yapılan performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla yeterince paylaşılmamakta ve performans değerlendirme sonuçları çalışanların iş hayatına olumlu bir şekilde yansıtılmamaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 13-14).

### **2.2.7. Yerel Yönetimlerde Reform Çalışmaları**

Son yıllarda Türkiye’de yerel yönetimlerin modernleştirilmesi tartışılmakta ve bir takım girişimler ortaya konmaktadır. Bu girişimlerin önemli bir kısmı, örgütsel yapı, personel politikası, yönetim-vatandaş ilişkisi, merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkisi gibi konuları içermektedir (Mengi, 1997: 514).

Kamu yönetimi reformları konusunda genellikle eleştirel bir yaklaşımı olan Güler (2005: 73), reformlarla birlikte kamu hizmetlerinin serbest piyasa koşullarına göre verildiği ve istihdamın da benzer şekilde serbest piyasa koşullarına uyumlaştırılmak istendiğini



söylemektedir. Reformlarla birlikte bireysel performans merkezi bir konum alırken ücretler, iş güvencesi, terfiler gibi hususlar performansa göre şekillenecektir. Bunun yanında mevcut kariyer sistemi ortadan kaldırılarak mali ve sosyal güvenceler azaltılacak ve özel sektördeki andıran bir iş gücü yapısı oluşturulacaktır.

### **2.2.8. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Yerel yönetimler, her ne kadar bir coğrafi alan ile sınırlı yönetim birimi olsa da yerel yönetimlerin ürettiği hizmetlerin etkileri yerel çevreyi aşmaktadır. Hatta yerel yönetimlerin sağladıkları başarı ve başarısızlıklar sadece yerel boyutta değil yerel boyutları aşan bir çevrede değerlendirme konusu yapılmaktadır. Bu bakımdan yerel yönetimlerin kendi coğrafi sınırlarını aşan bir yaklaşımla hizmet üretmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın da başlıca yolu nitelikli personele sahip olmaktır (Güneş, 2013: 35).

Bir yerel yönetim birimi olan belediyelerdeki teşkilat yapısı, personel rejiminin izlerini taşımaktadır. Merkezden belirlenen norm kadro çerçevesinde belediyelerde yazı işleri, mali hizmetler, fen işleri ve zabıta birimleri teşkil edilebilmektedir. Bu birimlere ek olarak belediyenin ihtiyaçları doğrultusunda norm kadro standart ve ölçüleri de dikkate alınarak sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk gibi başka birimler de oluşturulabilmektedir. Büyükşehir belediyelerinde ise yine norm kadro standartları esas alınarak sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlükler şeklinde teşkilatlanma söz konusudur. Her iki durumda da belirleyici olan temel olgunun kadro sistemi ve standartları olduğu görülmektedir (Kara, 2010: 11-12).

Yerel yönetimlerle ilgili yerelleşme tartışmaları personel politikalarına da yansımaktadır. Türkiye’de kamu hizmetinde yer alacak kamu personeline uygulanacak sistemin esasları 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) ile düzenlenmiştir. Son düzenlemelere bağlı olarak yerel yönetimlerde dört farklı personel türünün yer aldığı görülmektedir. Bunlar; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçidir. Ayrıca belediyelerin kısmi zamanlı personel çalıştırma hakkı da vardır (Güneş, 2013: 25).

Çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yönetiminde karşılaştıkları temel problemler arasında yerel kültür farklılıklarından doğan sorunlar önemli bir yer tutar (Filizöz, 2003: 177). Aynı durumla ulusal ölçekli yapılarda da karşılaşmak mümkündür. Hemen her ülkede alt kültürler söz konusudur ve bölgeden bölgeye kültürel farklılıklar vardır. Ancak kamu yönetim

sisteminde uygulanan personel rejiminin genel yapısına bakıldığı zaman merkezi otorite tarafından hazırlandığı ve tek elden çıkan bir yapıya sahip olduğu görülür. Bu durumun bir sonucu olarak da hazırlanan personel mevzuatı tek tip ve ülkenin her yerinde aynı şekilde uygulanacak standartlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Dolayısıyla Türkiye'deki mevcut kamu personel rejiminin bölgesel yapı ve kültür farklılıklarını içermeyen bir yapıda olmadığını ve gerektiği şekilde esnekliğe sahip olmadığını söylemek mümkündür.

Devletin ekonomideki rolünün tarih boyunca değişmesine bağlı olarak özellikle 1950'li yıllardan itibaren devletin ekonomik ve toplumsal rollerinde artış olmuştur. Devletin rollerindeki bu artışa bağlı olarak devlet bir çok yeni görevler üstlenmiş ve bu görevlerini yerine getirebilmek için devlet sürekli büyümüştür. Ancak 1980'lerden itibaren güç kazanan neoliberal iktisadi görüşle birlikte devletin görev ve rollerinin azaltılması gerektiği savunulmaya başlanmış ve küreselleşmenin de etkisini gösterdiği bu süreçte devlet, üstlendiği bir çok görevi piyasaya bırakmak durumunda kalmıştır. Özellikle endüstriyel ve ticari nitelikli bir çok hizmet, kamu hizmeti olmaktan çıkarılmış ve özelleştirmeler yoluyla piyasanın denetimine bırakılmıştır. Bu kapsamlı tarihsel dönüşümler sırasında kamu hizmetlerinin görülmesinde yer alan çalışanlarla ilgili anlayışlar da dönemlere göre değişimler göstermiştir. Özellikle neoliberal politikaların etkisini artırdığı 1980'lerden itibaren kamu hizmetinde yer alan çalışanlara uygulanan personel yönetimi anlayışı yavaş yavaş değişmiş ve zaman içerisinde özel sektördeki benzer şekilde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu yönetim sisteminde de uygulanması gündeme gelmiştir (Köroğlu, 2010: 140-141).

Kamu yönetimindeki insan kaynakları planlaması eşitliğe dayalı bir yarışta nesnel kriterler kullanılarak en iyi olanın seçilmesine dayanmaktadır. Bunun yanında verimlilik temel amaçlardan birisidir. Bunları sağlayabilmek için kamu personel sisteminde aşırı kuralcı bir yapı ortaya çıkmış bu ise insanın bir makine gibi düşünülmesinin önünü açmış, insanın kişisel istek ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği bir anlayışın yerleşmesine neden olmuştur. Öte yandan kuralcı yapının verimlilik ilkesi ile çelişkili bir duruma yol açtığı da görülmektedir. Çünkü kamu çalışanlarının sıkı kurallara tabi olması mekanik bir işleyişe yol açmakta bu da verimliliği önlemektedir (Öktem, 1990: 20-21).

Kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi ve becerileri gelişmiş personelin varlığı hizmetin kalitesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Türk kamu yönetim sistemi içerisinde insan gücü planlaması bir takım objektif kriterlere göre yapılmasına karşın personelin önemli bir kısmının ihtiyaç duyulan yerlerde görevlendirilmediği, personelin nitelikleri ile işin gerekleri

arasında çoğu zaman uyumsuzlukların olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak bazı yerlerde yığılma olurken kimi kurum ya da görev birimlerinde ise işin gereklerine uygun nitelikte personel yokluğu yaşanmaktadır (Öktem, 1990: 22).

Türkiye’de yerel yönetimlerdeki istihdamın gelişmiş batı ülkeleri ile karşılaştırıldığı zaman yeterince verimli olmadığı görülmektedir. Bir çok batı ülkesine göre Türkiye’deki belediye personeli sayısı daha azdır. Aynı zamanda belediyelerin ürettiği hizmetler bakımından da batı ülkelerinin oldukça gerisinde olduğu görülmektedir. Yerel yönetimlerin tamamında istihdam edilen personelin tüm kamu kurumlarında istihdam edilen personel içindeki oranı % 10 civarındadır. Çalışanların da önemli bir kısmı işçi ve geçici işçilerden oluşmaktadır (Güneş, 2013: 27).

Merkezi idarenin yönetim yapısının ve personel rejiminin değişmesi kaçınılmaz olarak yerel yönetimlerin yapısını ve personel sistemini de etkilemektedir. Son yıllardaki gelişmelerle birlikte yerel yönetimlerde personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçildiğini söylemek mümkündür. Ancak bu değişim beklenildiği gibi tamamen olumlu sonuçlar yaratmamıştır. Çünkü yerel yönetimlerin yöneticisi olan üst kadrolar siyasi düşüncelerden arınmış bir şekilde hareket etmemekte ve personel rejimindeki esnemeler siyasi uygulamalar için fırsatlar yaratmaktadır. Özellikle geçici istihdamın son dönemlerde belediyelerde tercih edilen bir istihdam türü haline gelmesi yöneticilerin keyfi hareket etme eğilimine işaret etmektedir (Coşkun ve Öztürk, 2002: 77-80).

Güneş (2013: 26-29)’in çeşitli araştırmalara (Negiz, 2007; Genç, 2007; Erençin 2007) dayanarak verdiği bilgilere göre yerel yönetimler bir yandan artan işsizlik karşısında bir istihdam deposu olarak kullanılırken diğer yandan eldeki istihdamın değerlendirilme biçimine ilişkin önemli sorunlar söz konusudur. Personelin eğitim sorunları, ücretlere ilişkin sorunlar, eldeki personelin yetenek, eğitim ve becerilerine uygun alanlarda değerlendirilmemesi, kadro sorunları, personele ilişkin nitelik sorunları gibi sorunlar bunların en başta gelenleri olarak dikkat çekmektedir.

Türkiye’de merkezi idare kuruluşlarında olduğu gibi yerel yönetimlerde de kamu personeline yönelik olarak hizmet içi eğitimler verilmektedir. Mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde yerel yönetimlerde verilen hizmet içi eğitimi aşağıdaki üç temel amaca yönelik olarak verilmektedir (Bilgin vd., 2007: 29);

- Aday personelin yetişmesini sağlamak (eşik eğitimi),
- Asıl personelin verimliliğini artırmak (hizmet içi eğitim),
- Personeli üst görevlere hazırlamak (görevde yükselme eğitimi).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; kamu personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi belirlemektir.

#### 3.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme açıklanarak, verilerin toplanması, çözümlenmesi yorumlanması başlıklar halinde açıklanmıştır.

##### 3.2.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelidir. Bu anket çalışması ile personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri olarak; “İş ve Örgüt Tasarımı”, “İnsan Kaynakları Planlaması”, “Personel Tedariki”, “Personel Seçimi”, “Kariyer Yönetimi”, “Eğitim Uygulamaları”, “Görevlendirme Politikaları”, “Performans Değerlendirme Sistemi”, “Çalışma İlişkileri” ve “Ücret Sistemi” incelenmiştir.

##### 3.2.2. Evren ve Örneklem

Mersin Belediyesi’nde görev yapan çalışanlar araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Mersin Belediyesi İnsan Kaynakları biriminden alınan verilere göre belediyede tam zamanlı 650 kişi çalışmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Bas, 2006: 47)}$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n: Örneklem alınacak birey sayısı*

*p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

$q$  : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

$t$  : Belirli bir anlamlılık düzeyinde,  $t$  tablosuna göre bulunan teorik değer

$d$  : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır. formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 93$  olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 265 belediye çalışanına uygulanmış, 252 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 10 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

### 3.2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında anket soruları araştırmacı tarafından belediye çalışanlarına elden dağıtılmış ve aynı gün içerisinde yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

### 3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

**H1**=Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.

**H2**=Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır.

**H3**=İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.

**H4**=İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez.

**H5**=Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.

**H6**=Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır.

**H7**=Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.

**H8**=Belediyenin insan kaynakları yönetimine geçmesi ile birlikte personel yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.

**H9**=Emekli Olan ya da farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir.

**H10**=Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır.

**H11**= Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır.

**H12**= Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı.

**H13**=Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır.

**H14**= Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.

**H15**=Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır.

**H16**=Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.

**H17**=Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır.

**H18**=Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.

**H19**=Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.

**H20**=Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.

**H21**= İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon Programları) düzenlenir.

**H22**= Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır.

**H23**=Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir.

**H24**=Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.

**H25**=Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.

**H26**=Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir.

**H27**=Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.

**H28**=Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir.

**H29**=Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir.

**H30**=Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.

**H31**=Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.

**H32**=Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.

**H33**=Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir.

**H34**=Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.

**H35**=Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.



### 3.2.5 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiş, bunun için SPSS V22 analiz programı kullanılmıştır. İnsan Kaynakları yönetimine geçisin işgören üzerindeki etkilerinin incelenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Söz konusu etkilerin belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu ise t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak sınanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve ilgili yorumlarına yer verilmiştir.

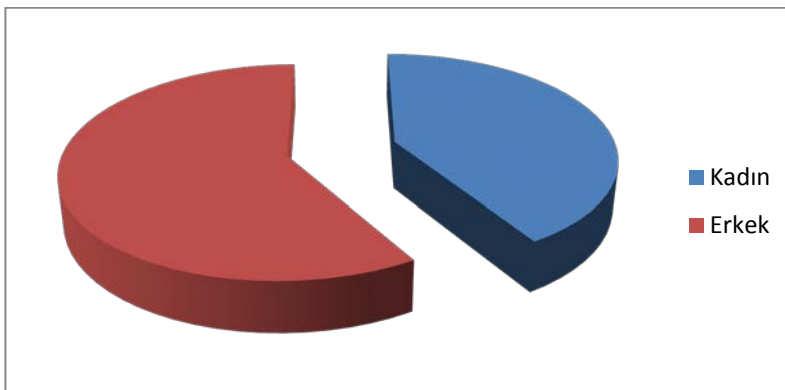
#### 3.3.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun “**Cinsiyet**” değişkenine göre dağılımı **Tablo 2.**'de ve **Şekil 1.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 41,3'nün kadın, % 58,7'sinin erkek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.** Örneklem Grubunun “**Cinsiyet**” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz nedir?				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Kadın</b>	104	41,3	41,3	41,3
<b>Erkek</b>	148	58,7	58,7	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**Şekil 1.** Örneklem Grubunun “**Cinsiyet**” değişkenine Göre Dağılımı

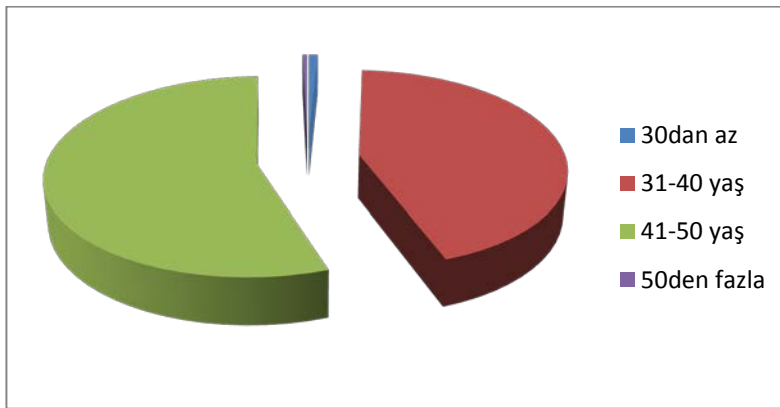


Örneklem grubunun “Yaş” değişkenine göre dağılımı **Tablo 3.**'de ve **Şekil 2.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 0,8'ünün 30'dan az, % 43,3'ünün 31-40 yaş arasında, % 54,4'ünün 41-50 yaş, % 0,4'ünün ise 50 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.** Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>30dan az</b>	2	,8	,8	,8
<b>31-40 yaş</b>	109	43,3	43,8	44,6
<b>41-50 yaş</b>	137	54,4	55,0	99,6
<b>50den fazla</b>	1	,4	,4	100,0
<b>Total</b>	249	98,8	100,0	

**Şekil 2.** Örneklem Grubunun “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı

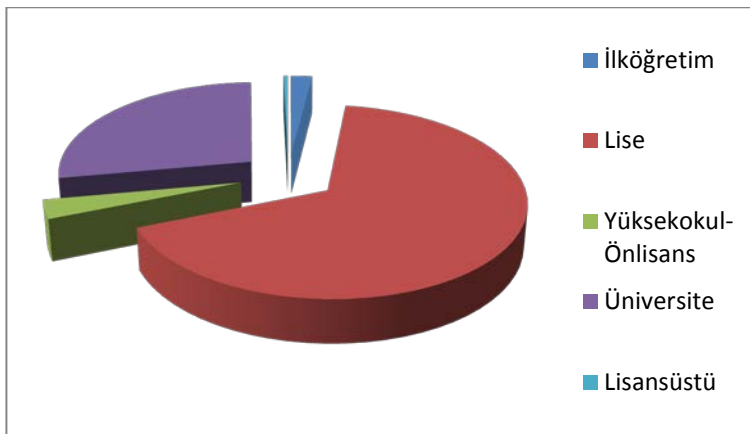


Örneklem grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre dağılımı **Tablo 4.**'de ve **Şekil 3.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 2'sinin ilköğretim, % 66,7'sinin lise, % 3,2'sinin MYO/ Ön lisans, % 27,4 Üniversitesi % 0,4'inin Lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.** Örneklem Grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
İlköğretim	5	2,0	2,0	2,0
Lise	168	66,7	66,9	68,9
Yüksekokul-Önlisans	8	3,2	3,2	72,1
Üniversite	69	27,4	27,5	99,6
Lisansüstü	1	,4	,4	100,0
Total	251	99,6	100,0	

**Şekil 3.** Örneklem Grubunun “Eğitim Düzeyi” değişkenine Göre Dağılım

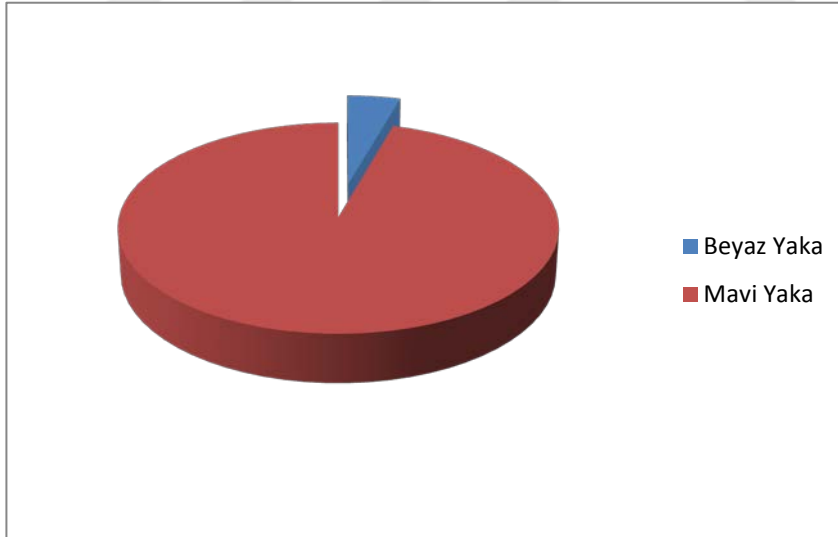


Örneklem grubunun “Çalışma Türü” değişkenine göre dağılımı **Tablo 5.**'de ve **Şekil 4.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 4,4'inin Beyaz Yaka, % 94,8'unun Mavi Yaka olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 5.** Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Beyaz Yaka</b>	11	4,4	4,4	4,4
<b>Mavi Yaka</b>	239	94,8	94,8	99,2
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**Şekil 4.** Örneklem Grubunun “Çalışma Türü” değişkenine Göre Dağılımı

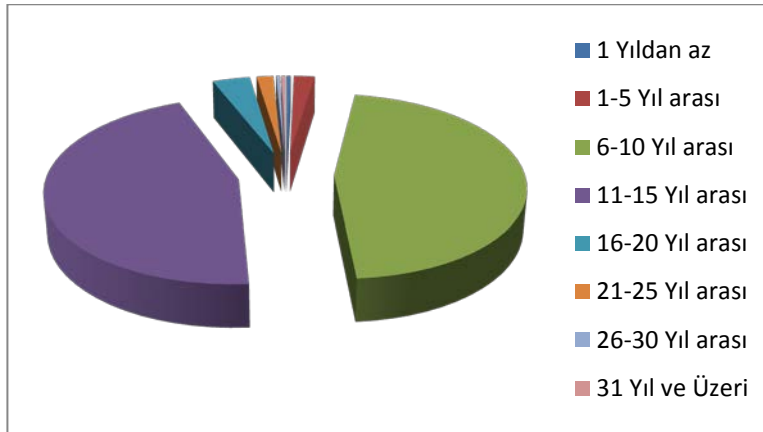


Örneklem grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine göre dağılımları **Tablo 6.**’da ve **Şekil 5.**’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 0,1’sinin 1 yıldan az, % 2’sunun 1-5 yıl, % 46,4’inin 6-10 yıl, % 45,2’sunun 11-15 yıl, % 3,6’sinin 16-20 yıl, % 1,6’sunun 21-25 yıl süreyle çalıştığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 6.** Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1 Yıldan az	1	,4	,4	,4
1-5 Yıl arası	5	2,0	2,0	2,4
6-10 Yıl arası	117	46,4	46,4	48,8
11-15 Yıl arası	114	45,2	45,2	94,0
16-20 Yıl arası	9	3,6	3,6	97,6
21-25 Yıl arası	4	1,6	1,6	99,2
26-30 Yıl arası	1	,4	,4	99,6
31 Yıl ve Üzeri	1	,4	,4	100,0
Total	252	100,0	100,0	

**Şekil 5.** Örneklem Grubunun “Çalışma Süresi” değişkenine Göre Dağılımı



### 3.3.2 Hipotezlerin analizi

Çalışmada belirtilen 35 hipotezi test etmek için SPSS V22 analiz programı ile analizler yapılmış ve testlerin anlamlılık değerleri p-değeri olarak gösterilmiştir. Bu durum aşağıda ( $p < 0.05$ ) gösterilmiştir.

**H1=** Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 7.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6'ı tümüyle % 93,3'si büyük ölçüde doğru bulurken, % 2,4'sinin büyük ölçüde, %1,6'unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 1,2'lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

**Tablo 7.** Örneklem Grubunun “**Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır**” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.

Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	235	93,3	93,3	94,8
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	6	2,4	2,4	97,2
<b>Tümüyle Yanlış</b>	4	1,6	1,6	98,8
<b>Fikrim Yok</b>	3	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H1** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır**” çalışma türü, toplam çalışma süresi ve yaş faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H1** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. Belediye çalışanlarının **belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova-testi sonucu **çizelge 1.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 1.** Örneklem grubunun “belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA TESTİ</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,133	4	,283	1,167	,326
	59,947	247	,243		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	3,942	4	,985	3,776	,005
	63,681	244	,261		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	1,758	4	,440	,506	,731
	213,628	246	,868		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	1,868	4	,467	8,310	,000
	13,878	247	,056		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	18,557	4	4,639	8,625	,000
	132,855	247	,538		
	151,413	251			

**H2=** Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 8.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6'ı tümüyle % 89,7'si büyük ölçüde doğru bulurken, % 6,3'sinin büyük ölçüde, % 2'unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 0,4'lık bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

**Tablo 8.** Örneklem Grubunun “**Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır**” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.

**Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	226	89,7	89,7	91,3
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	16	6,3	6,3	97,6
<b>Tümüyle Yanlış</b>	5	2,0	2,0	99,6
<b>Fikrim Yok</b>	1	,4	,4	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H2** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H2** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediye çalışanlarının belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 2.**'de gösterilmektedir.



**Çizelge 2.** Örneklem Grubunun “Belediyemizdeki Çalışanların Yapacakları İşler Talimat ve Prosedürler Kullanılarak Tanımlanmıştır” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,921	4	,480	2,005	,094
	59,159	247	,240		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	2,334	3	,778	2,919	,035
	65,289	245	,266		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	4,884	4	1,221	1,427	,226
	210,502	246	,856		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	3,613	4	,903	18,388	,000
	12,133	247	,049		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	31,233	4	7,808	16,048	,000
	120,179	247	,487		
	151,413	251			

**H3=** İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 9.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 2'i tümüyle % 88,5'si büyük ölçüde doğru bulurken, % 6,7'sinin büyük ölçüde, % 2'unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 0,8'lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

**Tablo 9.** Örneklem Grubunun “**İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Tümüyle Doğru	5	2,0	2,0	2,0
Büyük Ölçüde Doğru	223	88,5	88,5	90,5
Büyük Ölçüde Yanlış	17	6,7	6,7	97,2
Tümüyle Yanlış	5	2,0	2,0	99,2
Fikrim Yok	2	,8	,8	100,0
Total	252	100,0	100,0	

**H3** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır**” çalışma türü, toplam çalışma süresi ve yaş faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H3** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 3.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3. Örneklem Grubunun “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,177	4	,294	1,214	,306
	59,902	247	,243		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	7,021	4	1,755	7,067	,000
	60,601	244	,248		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	4,030	4	1,007	1,172	,323
	211,357	246	,859		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	4,329	4	1,082	23,411	,000
	11,417	247	,046		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	43,643	4	10,911	25,007	,000
	107,769	247	,436		
	151,413	251			

**H4=** İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 10.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6'ı tümüyle % 88,1'si büyük ölçüde doğru bulurken, % 7,5'sinin büyük ölçüde, % 2'unun ise tümüyle yanlış buldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında % 0,8'lik bir kısmı fikir beyan etmemiştir.

**Tablo 10.** Örneklem Grubunun “**İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	222	88,1	88,1	89,7
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	19	7,5	7,5	97,2
<b>Tümüyle Yanlış</b>	5	2,0	2,0	99,2
<b>Fikrim Yok</b>	2	,8	,8	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H4** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez**” çalışma türü, toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H4** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 4.**'da gösterilmektedir.

**Çizelge 4.** Örneklem Grubunun “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	2,778	4	,695	2,942	,021
	58,301	247	,236		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	3,302	4	,826	3,132	,015
	64,320	244	,264		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	7,297	4	1,824	2,157	,074
	208,089	246	,846		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	4,850	4	1,212	27,484	,000
	10,896	247	,044		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	41,010	4	10,252	22,937	,000
	110,403	247	,447		
	151,413	251			

**H5=** Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 11.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2'i oldukça iyileşti, % 5'si kısmen iyileşti, % 91,7'sin değişmedi, % 1,6'sı ise kısmen kötüleşti, %2'si oldukça kötüleşti ve %1.6 sı fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 11.** Örneklem Grubunun “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Kısmen İyileşti</b>	5	2,0	2,0	3,2
<b>Değişmedi</b>	231	91,7	91,7	94,8
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	4	1,6	1,6	96,4
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	5	2,0	2,0	98,4
<b>Fikrim Yok</b>	4	1,6	1,6	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H5** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” çalışma türü, toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H5** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile

İlgili anova- testi sonucu **çizelge 5.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 5.** Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,558	5	,312	1,288	,270
	59,521	246	,242		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	2,555	5	,511	1,908	,094
	65,068	243	,268		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	3,568	5	,714	,825	,533
	211,818	245	,865		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	1,835	5	,367	6,490	,000
	13,911	246	,057		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	29,506	5	5,901	11,908	,000
	121,906	246	,496		
	151,413	251			

**H6=** Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 12.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 0,4'i tümüyle doğru, % 5,2'si büyük ölçüde doğru, % 90,5'i büyük ölçüde yanlış, % 2,8'i ise tümüyle yanlış, %2'si oldukça kötüleştii ve %1.2' si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 12.** Örneklem Grubunun “**Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	1	,4	,4	,4
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	13	5,2	5,2	5,6
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	228	90,5	90,5	96,0
<b>Tümüyle Yanlış</b>	7	2,8	2,8	98,8
<b>Fikrim Yok</b>	3	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H6** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır**” çalışma türü, toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H6** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova-testi sonucu **Çizelge 6.**'da gösterilmektedir.



**Çizelge 6.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlı lık (p)
<b>Cinsiyet</b>	,944	4	,236	,969	,425
	60,135	247	,243		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	1,084	4	,271	,994	,411
	66,538	244	,273		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	3,463	4	,866	1,005	,406
	211,923	246	,861		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	2,728	4	,682	12,943	,000
	13,018	247	,053		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	13,977	4	3,494	6,280	,000
	137,436	247	,556		
	151,413	251			

**H7=** Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun **“Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.”** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 13.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 0,4'i tümüyle doğru, % 5,2'si büyük ölçüde doğru, % 90,5'i büyük ölçüde yanlış, % 2,8'i ise tümüyle yanlış, %2'si oldukça kötüleşti ve % 1.2' si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 13.** Örneklem Grubunun **“Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır”** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	5	2,0	2,0	3,2
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	231	91,7	91,7	94,8
<b>Tümüyle Yanlış</b>	10	4,0	4,0	98,8
<b>Fikrim Yok</b>	3	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H7** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda **“Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır”** çalışma türü, toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H7** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu çizelge 7.'de gösterilmektedir.

Çizelge 7. Örneklem Grubunun “Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,488	4	,372	1,542	,190
	59,591	247	,241		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	3,484	4	,871	3,314	,011
	64,138	244	,263		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	3,080	4	,770	,892	,469
	212,306	246	,863		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	3,479	4	,870	17,515	,000
	12,267	247	,050		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	16,206	4	4,052	7,402	,000
	135,206	247	,547		
	151,413	251			

**H8=** Belediyenin insan kaynakları yönetimine geçmesi ile birlikte personel yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyenin insan kaynakları yönetimine geçmesi ile birlikte personel yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 14.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2'i oldukça iyileşti, % 1,2'si kısmen iyileşti, % 5,7'si değişmedi, % 87,3'ü ise kısmen kötüleşti, %1,6'sı oldukça kötüleşti ve %3.2 si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 14.** Örneklem Grubunun “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyenin insan kaynakları yönetimine geçmesi ile birlikte personel yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Kısmen İyileşti</b>	3	1,2	1,2	2,4
<b>Değişmedi</b>	13	5,2	5,2	7,6
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	220	87,3	87,6	95,2
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	4	1,6	1,6	96,8
<b>Fikrim Yok</b>	8	3,2	3,2	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	
	1	,4		
<b>Total</b>	252	100,0		

**H8** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” çalışma türü, toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H8 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 8.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 8.** Örneklem Grubunun “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	2,380	5	,476	1,993	,080
	58,528	245	,239		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	2,301	5	,460	1,710	,133
	65,119	242	,269		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	3,520	5	,704	,811	,542
	211,684	244	,868		
	215,204	249			
<b>Çalışma Türü</b>	3,179	5	,636	13,397	,000
	11,626	245	,047		
	14,805	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	38,100	5	7,620	16,525	,000
	112,975	245	,461		
	151,076	250			

**H9=** Emekli olan yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Emekli olan yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 15.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 2'i tümüyle doğru, % 6,3'si büyük ölçüde doğru, % 4,4'sin büyük ölçüde yanlış, % 86,5'si ise tümüyle yanlış ve % 0,8'si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 15.** Örneklem Grubunun “**Emekli olan yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Emekli olan yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	5	2,0	2,0	2,0
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	16	6,3	6,3	8,3
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	11	4,4	4,4	12,7
<b>Tümüyle Yanlış</b>	218	86,5	86,5	99,2
<b>Fikrim Yok</b>	2	,8	,8	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H9** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Emekli olan yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H9** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Emekli olan yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 9.**'da gösterilmektedir.

**Çizelge 9.** Örneklem Grubunun “Emekli Olan Yada farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,814	4	,453	1,890	,113
	59,266	247	,240		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	3,813	4	,953	3,645	,007
	63,810	244	,262		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	4,899	4	1,225	1,431	,224
	210,487	246	,856		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	3,600	4	,900	18,300	,000
	12,146	247	,049		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	24,035	4	6,009	11,651	,000
	127,378	247	,516		
	151,413	251			

**H10=Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.**

Örneklem grubunun “**Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 16.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2’i tümüyle doğru, % 4,8’si büyük ölçüde doğru, % 7,5’sin büyük ölçüde yanlış, % 85,7’si ise tümüyle yanlış ve % 0,8 sı fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 16.** Örneklem Grubunun “**Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır.**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	12	4,8	4,8	6,0
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	19	7,5	7,5	13,5
<b>Tümüyle Yanlış</b>	216	85,7	85,7	99,2
<b>Fikrim Yok</b>	2	,8	,8	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H10** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H10 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 10.**'da gösterilmektedir.



**Çizelge 10.** Örneklem Grubunun “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılı k (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,399	4	,350	1,448	,219
	59,680	247	,242		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	1,117	4	,279	1,025	,395
	66,505	244	,273		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	9,028	4	2,257	2,691	,032
	206,358	246	,839		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	4,111	4	1,028	21,818	,000
	11,635	247	,047		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	35,671	4	8,918	19,031	,000
	115,741	247	,469		
	151,413	251			

**H11=** Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 17.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 2'i tümüyle doğru, % 2,4'si büyük ölçüde doğru, % 8,3'sin büyük ölçüde yanlış, % 86,9'sı ise tümüyle yanlış ve % 0,4'si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 17.** Örneklem Grubunun “**Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	5	2,0	2,0	2,0
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	6	2,4	2,4	4,4
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	21	8,3	8,3	12,7
<b>Tümüyle Yanlış</b>	219	86,9	86,9	99,6
<b>Fikrim Yok</b>	1	,4	,4	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H11** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H11** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **Çizelge 11.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 11.** Örneklem Grubunun “Belediyemize Personel alımına gidileceğinde gazete, İnternet ve Panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	2,495	4	,624	2,630	,035
	58,584	247	,237		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	1,324	3	,441	1,631	,183
	66,298	245	,271		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	3,606	4	,901	1,047	,384
	211,781	246	,861		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	3,701	4	,925	18,976	,000
	12,045	247	,049		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	34,830	4	8,708	18,448	,000
	116,583	247	,472		
	151,413	251			

**H12=** Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 18.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2'i oldukça iyileşti, % 0,8'si kısmen iyileşti, % 6,3'sin değişmedi, % 1,6'sı ise kısmen kötüleşti, %86,5 oldukça kötüleşti ve % 2,8 sı fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 18. Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Kısmen İyileşti</b>	2	,8	,8	2,0
<b>Değişmedi</b>	16	6,3	6,4	8,4
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	4	1,6	1,6	10,0
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	218	86,5	87,2	97,2
<b>Fikrim Yok</b>	7	2,8	2,8	100,0
<b>Total</b>	250	99,2	100,0	

**H12** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı**” çalışma türü ve toplam çalışma

süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H12 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **Çizelge 12.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 12.** Örneklem Grubunun “**Personel Tedarik Faaliyetleri Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine Geçmesi İle birlikte Personel Yönetiminin Uygulandığı döneme göre olumlu bir gelişme yaşandı.**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,347	5	,269	1,110	,356
	59,217	244	,243		
	60,564	249			
<b>Yaş</b>	2,350	5	,470	1,749	,124
	64,768	241	,269		
	67,117	246			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	10,041	5	2,008	2,436	,035
	200,353	243	,824		
	210,394	248			
<b>Çalışma Türü</b>	3,597	5	,719	14,450	,000
	12,147	244	,050		
	15,744	249			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	37,451	5	7,490	16,087	,000
	113,605	244	,466		
	151,056	249			

**H13=** Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 19.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2’i tümüyle doğru, % 91,3’si büyük ölçüde doğru, % 4’sin büyük ölçüde yanlış, % 3,2’si ise tümüyle yanlış, ve % 0,4’si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 19. Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	230	91,3	91,3	92,5
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	10	4,0	4,0	96,4
<b>Tümüyle Yanlış</b>	8	3,2	3,2	99,6
<b>Fikrim Yok</b>	1	,4	,4	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H13** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H13 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 13.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 13.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,013	4	,253	1,041	,386
	60,066	247	,243		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	2,270	3	,757	2,837	,039
	65,352	245	,267		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	2,864	4	,716	,829	,508
	212,523	246	,864		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	3,371	4	,843	16,821	,000
	12,375	247	,050		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	12,051	4	3,013	5,340	,000
	139,362	247	,564		
	151,413	251			

**H14=** Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 20.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 0,4'i tümüyle doğru, % 88,5'si büyük ölçüde doğru, % 7,5'sin büyük ölçüde yanlış, % 2,8'si ise tümüyle yanlış ve % 0,8'si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 21. Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.**

Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	1	,4	,4	,4
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	223	88,5	88,5	88,9
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	19	7,5	7,5	96,4
<b>Tümüyle Yanlış</b>	7	2,8	2,8	99,2
<b>Fikrim Yok</b>	2	,8	,8	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H14** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H14** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **Çizelge 14.**'de gösterilmektedir.



**Çizelge 14.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.)işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	,516	4	,129	,527	,716
	60,563	247	,245		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	,740	4	,185	,675	,610
	66,882	244	,274		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	4,943	4	1,236	1,445	,220
	210,444	246	,855		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	3,414	4	,854	17,097	,000
	12,332	247	,050		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	27,975	4	6,994	13,995	,000
	123,437	247	,500		
	151,413	251			

**H15=** Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örnekleme grubunun “**Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 21.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2'i tümüyle doğru, % 87,7'si büyük ölçüde doğru, % 7,1'sin büyük ölçüde yanlış, % 3,2'si ise tümüyle yanlış ve % 0,8'si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 21. Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır, görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır.**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	221	87,7	87,7	88,9
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	18	7,1	7,1	96,0
<b>Tümüyle Yanlış</b>	8	3,2	3,2	99,2
<b>Fikrim Yok</b>	2	,8	,8	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H15** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H15** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 15.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 15.** Örneklem Grubunun “Adayların seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlı lık (p)
Cinsiyet	1,295	4	,324	1,337	,257
	59,785	247	,242		
	61,079	251			
Yaş	1,280	4	,320	1,177	,321
	66,342	244	,272		
	67,622	248			
Eğitim Düzeyi	2,764	4	,691	,800	,526
	212,622	246	,864		
	215,386	250			
Çalışma Türü	3,389	4	,847	16,936	,000
	12,357	247	,050		
	15,746	251			
Toplam Çalışma Süresi	24,562	4	6,140	11,956	,000
	126,851	247	,514		
	151,413	251			

**H16=** Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 22.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2'i oldukça iyileşti, % 0,4'si kısmen iyileşti, % 90,5'sin değişmedi, % 2,4'sı ise kısmen kötüleşti, %2,4 oldukça kötüleşti ve % 3,2'si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 22. Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Kısmen İyileşti</b>	1	,4	,4	1,6
<b>Değişmedi</b>	228	90,5	90,5	92,1
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	6	2,4	2,4	94,4
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	6	2,4	2,4	96,8
<b>Fikrim Yok</b>	8	3,2	3,2	100,0
<b>Total</b>	252	100,0	100,0	

**H16** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H16 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 16.**'da gösterilmektedir.

**Çizelge 16.** Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama a Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,400	5	,280	1,154	,333
	59,680	246	,243		
	61,079	251			
<b>Yaş</b>	1,813	5	,363	1,339	,248
	65,809	243	,271		
	67,622	248			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	8,292	5	1,658	1,962	,085
	207,095	245	,845		
	215,386	250			
<b>Çalışma Türü</b>	3,917	5	,783	16,292	,000
	11,829	246	,048		
	15,746	251			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	24,601	5	4,920	9,545	,000
	126,811	246	,515		
	151,413	251			

**H17=** Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örnekleme grubunun “**Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 23.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6'ı tümüyle doğru, % 91,3'si büyük ölçüde doğru, % 4,0'sin büyük ölçüde yanlış, % 0,8'si ise tümüyle yanlış ve % 2,0 sı fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 23. Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır, görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	230	91,3	91,6	93,2
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	10	4,0	4,0	97,2
<b>Tümüyle Yanlış</b>	2	,8	,8	98,0
<b>Fikrim Yok</b>	5	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H17** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H17** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 17.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 17.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlı lık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,517	4	,379	1,571	,183
	59,391	246	,241		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	2,256	4	,564	2,103	,081
	65,163	243	,268		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	2,301	4	,575	,662	,619
	212,755	245	,868		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	1,715	4	,429	7,516	,000
	14,030	246	,057		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	18,628	4	4,657	10,123	,000
	113,165	246	,460		
	131,793	250			

**H18=** Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 24.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 0,8'i tümüyle doğru, % 88,1'si büyük ölçüde doğru, % 7,1'sin büyük ölçüde yanlış, % 0,4'sı ise tümüyle yanlış ve % 3,2'si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 24. Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

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

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	2	,8	,8	,8
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	222	88,1	88,4	89,2
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	18	7,1	7,2	96,4
<b>Tümüyle Yanlış</b>	1	,4	,4	96,8
<b>Fikrim Yok</b>	8	3,2	3,2	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H18** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H18** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 18.**'de gösterilmektedir.



**Çizelge 18.** Örneklem Grubunun “Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,075	4	,269	1,105	,355
	59,833	246	,243		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	2,381	4	,595	2,224	,067
	65,038	243	,268		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	2,902	4	,725	,838	,502
	212,154	245	,866		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	2,875	4	,719	13,736	,000
	12,870	246	,052		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	24,030	4	6,008	13,714	,000
	107,762	246	,438		
	131,793	250			

**H19=Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.**

Örnekleme grubunun “**Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 25.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2'i tümüyle doğru, % 16,3'si büyük ölçüde doğru, % 78,6'sin büyük ölçüde yanlış, % 1,6'sı ise tümüyle yanlış ve % 2,0'sı fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 25. Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	41	16,3	16,3	17,5
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	198	78,6	78,9	96,4
<b>Tümüyle Yanlış</b>	4	1,6	1,6	98,0
<b>Fikrim Yok</b>	5	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H19** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H19** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 19.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 19.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde Çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,235	4	,309	1,272	,281
	59,674	246	,243		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	1,762	4	,440	1,630	,167
	65,658	243	,270		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	2,324	4	,581	,669	,614
	212,732	245	,868		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	1,650	4	,413	7,200	,000
	14,095	246	,057		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	16,064	4	4,016	8,537	,000
	115,729	246	,470		
	131,793	250			

**H20=** Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 26.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2’i oldukça iyileşti, % 2,4’si kısmen iyileşti, % 88,8’sin değişmedi, % 2,8’si ise kısmen kötüleşti, %1,2 oldukça kötüleşti ve % 3.6’sı fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 26. Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Kısmen İyileşti</b>	6	2,4	2,4	3,6
<b>Değişmedi</b>	222	88,1	88,8	92,4
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	7	2,8	2,8	95,2
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	3	1,2	1,2	96,4
<b>Fikrim Yok</b>	9	3,6	3,6	100,0
<b>Total</b>	250	99,2	100,0	

**H20** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H20** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin**

uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu çizelge 20.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 20.** Örneklem Grubunun “Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	2,182	5	,436	1,819	,110
	58,554	244	,240		
	60,736	249			
<b>Yaş</b>	2,896	5	,579	2,171	,058
	64,318	241	,267		
	67,215	246			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	5,429	5	1,086	1,261	,282
	209,294	243	,861		
	214,723	248			
<b>Çalışma Türü</b>	3,165	5	,633	12,277	,000
	12,579	244	,052		
	15,744	249			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	22,652	5	4,530	10,158	,000
	108,824	244	,446		
	131,476	249			

**H21=İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (Oryantasyon Programları) düzenlenir** algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (Oryantasyon Programları) düzenlenir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 27.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 2'i tümüyle doğru, % 91,3 büyük ölçüde doğru, % 4 büyük ölçüde yanlış, % 0,8 tümüyle yanlış ve % 1,6'sı fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 27. İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (Oryantasyon Programları) düzenlenir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (Oryantasyon Programları) düzenlenir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	5	2,0	2,0	2,0
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	230	91,3	91,6	93,6
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	10	4,0	4,0	97,6
<b>Tümüyle Yanlış</b>	2	,8	,8	98,4
<b>Fikrim Yok</b>	4	1,6	1,6	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H21** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (Oryantasyon Programları) düzenlenir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H21** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler(Oryantasyon Programları) düzenlenir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 21.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 21.** Örneklem Grubunun “İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (Oryantasyon Programları) düzenlenir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,265	4	,316	1,304	,269
	59,643	246	,242		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	2,587	4	,647	2,425	,049
	64,832	243	,267		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	,363	4	,091	,103	,981
	214,693	245	,876		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	1,584	4	,396	6,880	,000
	14,161	246	,058		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	12,521	4	3,130	6,456	,000
	119,272	246	,485		
	131,793	250			

**H22=** Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 28.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 tümüyle doğru, % 87,7 büyük ölçüde doğru, % 6,7 büyük ölçüde yanlış, % 1,6 tümüyle yanlış ve % 2 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 28. Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	221	87,7	88,0	89,6
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	17	6,7	6,8	96,4
<b>Tümüyle Yanlış</b>	4	1,6	1,6	98,0
<b>Fikrim Yok</b>	5	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H22** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H22** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 22.**'de gösterilmektedir.



**Çizelge 22.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,474	4	,369	1,525	,195
	59,434	246	,242		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	4,886	4	1,222	4,747	,001
	62,533	243	,257		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	4,287	4	1,072	1,246	,292
	210,769	245	,860		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	2,917	4	,729	13,986	,000
	12,828	246	,052		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	34,489	4	8,622	21,798	,000
	97,304	246	,396		
	131,793	250			

**H23=** Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 29.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 tümüyle doğru, % 81,1 büyük ölçüde doğru, % 6,3 büyük ölçüde yanlış, % 1,6 tümüyle yanlış ve % 1,6 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 29. Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	222	88,1	88,8	90,4
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	16	6,3	6,4	96,8
<b>Tümüyle Yanlış</b>	4	1,6	1,6	98,4
<b>Fikrim Yok</b>	4	1,6	1,6	100,0
<b>Total</b>	250	99,2	100,0	

**H23** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H23** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 23.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 23.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmetler verilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	,952	4	,238	,975	,422
	59,784	245	,244		
	60,736	249			
<b>Yaş</b>	2,359	4	,590	2,204	,069
	64,759	242	,268		
	67,117	246			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	7,705	4	1,926	2,276	,062
	207,351	245	,846		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	3,249	4	,812	15,923	,000
	12,495	245	,051		
	15,744	249			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	21,734	4	5,434	12,328	,000
	107,982	245	,441		
	129,716	249			

**H24=** Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örnekleme grubunun “**Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 30.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 tümüyle doğru, % 16,3 büyük ölçüde doğru, % 78,6 büyük ölçüde yanlış, % 1,6 tümüyle yanlış ve % 1,2 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 30. Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	41	16,3	16,4	18,0
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	198	78,6	79,2	97,2
<b>Tümüyle Yanlış</b>	4	1,6	1,6	98,8
<b>Fikrim Yok</b>	3	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	250	99,2	100,0	

**H24** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H24** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 24.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 24.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,009	4	,252	1,038	,388
	59,555	245	,243		
	60,564	249			
<b>Yaş</b>	1,710	4	,427	1,581	,180
	65,408	242	,270		
	67,117	246			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	7,006	4	1,751	2,057	,087
	207,717	244	,851		
	214,723	248			
<b>Çalışma Türü</b>	1,567	4	,392	6,770	,000
	14,177	245	,058		
	15,744	249			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	15,249	4	3,812	8,027	,000
	116,351	245	,475		
	131,600	249			

**H25=** Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 31.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 tümüyle doğru, % 88,9 büyük ölçüde doğru, % 6,3 büyük ölçüde yanlış, % 1,6 tümüyle yanlış ve % 1,2 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 31. Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	224	88,9	89,2	90,8
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	16	6,3	6,4	97,2
<b>Tümüyle Yanlış</b>	4	1,6	1,6	98,8
<b>Fikrim Yok</b>	3	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H25** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H25** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 25.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 25.** Örneklem Grubunun “Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,197	4	,299	1,233	,297
	59,711	246	,243		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	1,787	4	,447	1,654	,161
	65,633	243	,270		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	4,244	4	1,061	1,233	,297
	210,812	245	,860		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	2,891	4	,723	13,831	,000
	12,854	246	,052		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	28,189	4	7,047	16,733	,000
	103,604	246	,421		
	131,793	250			

**H26=** Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 32.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 tümüyle doğru, % 87,3 büyük ölçüde doğru, % 7,5 büyük ölçüde yanlış, % 1,6 tümüyle yanlış ve % 1,6 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 32. Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	220	87,3	87,6	89,2
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	19	7,5	7,6	96,8
<b>Tümüyle Yanlış</b>	4	1,6	1,6	98,4
<b>Fikrim Yok</b>	4	1,6	1,6	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H26** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H26** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 26.**'da gösterilmektedir.



**Çizelge 26.** Örneklem Grubunun “Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	,967	4	,242	,992	,413
	59,942	246	,244		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	2,379	4	,595	2,222	,067
	65,040	243	,268		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	1,584	4	,396	,455	,769
	213,472	245	,871		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	2,311	4	,578	10,579	,000
	13,434	246	,055		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	33,695	4	8,424	21,124	,000
	98,098	246	,399		
	131,793	250			

**H27=** Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 33.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 oldukça iyileşti, % 0,8 kısmen iyileşti, % 90,1 değişmedi, % 1,6 kısmen kötüleşti, % 1,2'si oldukça kötüleşti ve % 0,8 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 33. Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Kısmen İyileşti</b>	2	,8	,8	2,4
<b>Değişmedi</b>	227	90,1	90,8	93,2
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	4	1,6	1,6	94,8
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	3	1,2	1,2	96,0
<b>Fikrim Yok</b>	10	4,0	4,0	100,0
<b>Total</b>	250	99,2	100,0	

**H27** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz **sonucunda “Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı”** çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H27** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

**Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 27.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 27.** Örneklem Grubunun “Eğitim Uygulamaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,396	5	,279	1,148	,336
	59,340	244	,243		
	60,736	249			
<b>Yaş</b>	2,028	5	,406	1,499	,191
	65,187	241	,270		
	67,215	246			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	20,889	5	4,178	5,237	,000
	193,834	243	,798		
	214,723	248			
<b>Çalışma Türü</b>	6,648	5	1,330	35,670	,000
	9,096	244	,037		
	15,744	249			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	26,173	5	5,235	12,115	,000
	105,427	244	,432		
	131,600	249			

**H28=** Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 34.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2 tümüyle doğru, % 92,5 büyük ölçüde doğru, % 3,2 büyük ölçüde yanlış, % 1,6 tümüyle yanlış ve % 0,8 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 34. Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	233	92,5	92,8	94,0
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	8	3,2	3,2	97,2
<b>Tümüyle Yanlış</b>	5	2,0	2,0	99,2
<b>Fikrim Yok</b>	2	,8	,8	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H28** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H28** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **Çizelge 28.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 28.** Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,490	4	,373	1,543	,190
	59,418	246	,242		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	3,648	4	,912	3,475	,009
	63,771	243	,262		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	2,775	4	,694	,801	,526
	212,281	245	,866		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	1,014	4	,253	4,232	,002
	14,731	246	,060		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	12,910	4	3,228	6,679	,000
	118,882	246	,483		
	131,793	250			

**H29=** Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 35.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2 tümüyle doğru, % 90,1 büyük ölçüde doğru, % 4,8 büyük ölçüde yanlış, % 2,4 tümüyle yanlış ve % 1,2 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 35. Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	227	90,1	90,4	91,6
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	12	4,8	4,8	96,4
<b>Tümüyle Yanlış</b>	6	2,4	2,4	98,8
<b>Fikrim Yok</b>	3	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H29** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H29** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 29.**'da gösterilmektedir.

**Çizelge 29.** Örneklem Grubunun “Belediye Çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,191	4	,298	1,227	,300
	59,717	246	,243		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	1,572	4	,393	1,451	,218
	65,847	243	,271		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	11,842	4	2,960	3,569	,008
	203,214	245	,829		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	4,846	4	1,211	27,344	,000
	10,899	246	,044		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	20,215	4	5,054	11,142	,000
	111,577	246	,454		
	131,793	250			

**H30=** Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örnekleme grubunun “**Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 36.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 oldukça iyileşti, % 1,6 kısmen iyileşti, % 92 değişmedi, % 0,8 kısmen kötüleşti, % 1,6 oldukça kötüleşti ve % 2,4 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 36. Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Kısmen İyileşti</b>	4	1,6	1,6	3,2
<b>Değişmedi</b>	229	90,9	92,0	95,2
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	2	,8	,8	96,0
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	4	1,6	1,6	97,6
<b>Fikrim Yok</b>	6	2,4	2,4	100,0
<b>Total</b>	249	98,8	100,0	

**H30** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.



Bu sebeple H30 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 30.**'da gösterilmektedir.

**Çizelge 30.** Örneklem Grubunun “Görevlendirme Politikaları Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,898	5	,380	1,577	,167
	58,496	243	,241		
	60,394	248			
<b>Yaş</b>	2,849	5	,570	2,138	,062
	63,964	240	,267		
	66,813	245			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	11,343	5	2,269	2,702	,021
	203,201	242	,840		
	214,544	247			
<b>Çalışma Türü</b>	3,474	5	,695	14,904	,000
	11,329	243	,047		
	14,803	248			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	28,994	5	5,799	13,759	,000
	102,412	243	,421		
	131,406	248			

**H31=** Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 37.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,6 tümüyle doğru, % 91,3 büyük ölçüde doğru, % 4,8 büyük ölçüde yanlış, % 0,4 tümüyle yanlış ve % 1,6 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 37. Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	4	1,6	1,6	1,6
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	230	91,3	91,6	93,2
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	12	4,8	4,8	98,0
<b>Tümüyle Yanlış</b>	1	,4	,4	98,4
<b>Fikrim Yok</b>	4	1,6	1,6	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H31** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H31** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 31.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 31.** Örneklem Grubunun “Belediyemizde çalışanların Performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
<b>Cinsiyet</b>	1,415	4	,354	1,463	,214
	59,493	246	,242		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	2,740	4	,685	2,573	,038
	64,680	243	,266		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	5,772	4	1,443	1,689	,153
	209,284	245	,854		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	2,096	4	,524	9,443	,000
	13,649	246	,055		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	18,978	4	4,745	10,346	,000
	112,814	246	,459		
	131,793	250			

**H32=** Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örnekleme grubunun “**Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 38.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 0,4 tümüyle doğru, % 87,7 büyük ölçüde doğru, % 7,1 büyük ölçüde yanlış, % 2,4 tümüyle yanlış ve % 2'si fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 38. Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	1	,4	,4	,4
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	221	87,7	88,0	88,4
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	18	7,1	7,2	95,6
<b>Tümüyle Yanlış</b>	6	2,4	2,4	98,0
<b>Fikrim Yok</b>	5	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H32** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H32** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 32.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 32.** Örneklem Grubunun “Performans Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere bağlı olarak değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama a Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	,965	4	,241	,990	,413
	59,943	246	,244		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	,418	4	,105	,379	,823
	67,001	243	,276		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	11,270	4	2,817	3,387	,010
	203,786	245	,832		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	5,086	4	1,271	29,343	,000
	10,659	246	,043		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	30,764	4	7,691	18,727	,000
	101,029	246	,411		
	131,793	250			

**H33=** Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 39.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 1,2 tümüyle doğru, % 90,1 büyük ölçüde doğru, % 4,8 büyük ölçüde yanlış, % 2 tümüyle yanlış ve % 1,6 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 39. Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.**

**Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	3	1,2	1,2	1,2
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	227	90,1	90,4	91,6
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	12	4,8	4,8	96,4
<b>Tümüyle Yanlış</b>	5	2,0	2,0	98,4
<b>Fikrim Yok</b>	4	1,6	1,6	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H33** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple **H33** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 33.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 33.** Örneklem Grubunun “Çalışanların Performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,491	4	,373	1,543	,190
	59,417	246	,242		
	60,908	250			
<b>Yaş</b>	2,569	4	,642	2,407	,050
	64,850	243	,267		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	5,383	4	1,346	1,572	,182
	209,673	245	,856		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türü</b>	2,833	4	,708	13,492	,000
	12,912	246	,052		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	22,836	4	5,709	12,890	,000
	108,957	246	,443		
	131,793	250			

**H34= Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 40.**'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 0,8 oldukça iyileşti, % 1,2 kısmen iyileşti, %90,1 değişmedi, % 3,2 kısmen kötüleşti, % 1,6 oldukça kötüleşti ve % 2,0 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 40. Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

**Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı.**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Oldukça İyileşti</b>	2	,8	,8	,8
<b>Kısmen İyileşti</b>	3	1,2	1,2	2,0
<b>Değişmedi</b>	227	90,1	91,2	93,2
<b>Kısmen Kötüleşti</b>	8	3,2	3,2	96,4
<b>Oldukça Kötüleşti</b>	4	1,6	1,6	98,0
<b>Fikrim Yok</b>	5	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	249	98,8	100,0	

**H34** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” çalışma türü ve toplam çalışma süresi faktörleri üzerinde algılama düzeyleri üzerinde anlamlı olduğu, diğer faktörler



üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H34 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 34.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 34.** Örneklem Grubunun “**Performans Değerlendirme Sistemi, Belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre olumlu gelişme yaşandı**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyet</b>	1,062	5	,212	,867	,504
	59,501	243	,245		
	60,562	248			
<b>Yaş</b>	,765	5	,153	,571	,723
	64,329	240	,268		
	65,093	245			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	6,050	5	1,210	1,429	,214
	204,917	242	,847		
	210,968	247			
<b>Çalışma Türü</b>	3,336	5	,667	13,066	,000
	12,407	243	,051		
	15,743	248			
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	21,603	5	4,321	10,103	,000
	103,916	243	,428		
	125,518	248			

**H35=** Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır algılama düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Örneklem grubunun “**Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri **Tablo 41.**'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden bu görüşü, katılımcıların % 36,5 tümüyle doğru, % 46,4 büyük ölçüde doğru, % 15,5'i büyük ölçüde yanlış, % 0,8 tümüyle yanlış ve % 0,4 fikrim yok buldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 41. Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır** görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

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

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
<b>Tümüyle Doğru</b>	92	36,5	36,7	36,7
<b>Büyük Ölçüde Doğru</b>	117	46,4	46,6	83,3
<b>Büyük Ölçüde Yanlış</b>	39	15,5	15,5	98,8
<b>Tümüyle Yanlış</b>	2	,8	,8	99,6
<b>Fikrim Yok</b>	1	,4	,4	100,0
<b>Total</b>	251	99,6	100,0	

**H35** hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda “**Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır**” anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sebeple **H35** hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. **Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır** konusu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu **çizelge 35.**'de gösterilmektedir.

**Çizelge 35.** Örneklem Grubunun “**Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır**” görüşüne ilişkin değerlendirmeleri.

ANOVA	Karelerin Toplamı	df	Ortala ma Kare	F	Anlamlılık (p)
<b>Cinsiyetiniz nedir?</b>	12,240	4	3,060	15,467	,000
	48,669	246	,198		
	60,908	250			
<b>Yaşınız nedir?</b>	12,977	4	3,244	14,481	,000
	54,442	243	,224		
	67,419	247			
<b>Eğitim Düzeyiniz Nedir?</b>	17,390	4	4,348	5,389	,000
	197,666	245	,807		
	215,056	249			
<b>Çalışma Türünüz Nedir?</b>	1,361	4	,340	5,820	,000
	14,384	246	,058		
	15,745	250			
<b>Toplam Çalışma Süreniz Nedir?</b>	9,127	4	2,282	4,576	,001
	122,666	246	,499		
	131,793	250			

## SONUÇ

Kamuda personel yönetimi ve insan kaynakları konusuna genel olarak baktığımızda; Cumhuriyet döneminden günümüze kadar geçen süreçte personel yönetiminin kamu yönetimi içerisindeki önemi ve değerinin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu durum Cumhuriyet döneminden günümüze kadar yapılan çalışmalardan, raporlardan ve kalkınma planlarından kolaylıkla anlaşılabilir.

Çünkü Cumhuriyet dönemi ile birlikte yapılan çalışmalarda personel yönetimine değinilme yoğunluğu daha az iken günümüze geldikçe bu yoğunluk bariz bir şekilde artmış, hatta yedinci kalkınma planında personel yönetimi konusunda sorunlar irdelenmiş ve çözüm yolları belirtilmiştir. Yedinci kalkınma planını takip eden sekizinci ve dokuzuncu kalkınma planlarında ise, personel yönetimi ayrı bir başlık altında işlenmiştir. Hatta personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişi destekleyici olarak dokuzuncu kalkınma planında personel yönetimi başlığı yerine “insan kaynakları” başlığı konulmuş ve içindeki mahiyet de geçiş aşamasına uygun bir şekilde verilmiştir. Yani devletin yapmış olduğu planlarda, insan kaynakları kavramının öneminin farkına vardığı ve son yapılan planda da bu durumu insan kaynakları başlığıyla desteklediği görülmektedir.

Kamu ve personel yönetiminin revizyonu, Cumhuriyet döneminden günümüze kadarki süreçte, iki dönemi içermektedir. Bunlardan ilki 1960 öncesi, diğeri ise 1960 sonrasıdır. Bu dönemlerde görülen sonuç şudur ki, 1960 öncesinde yapılan çalışmaların tavsiye niteliğinde olduğu ve bu tavsiye niteliğindeki çalışmaların pek de uygulamaya konulmadığıdır. Fakat 1960 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalar da tavsiye niteliğinde olmakla birlikte bu çalışmaların devletin karar alıcı mekanizmaları tarafından dikkate alındığı, kalkınma planları vb. yaptırımı olan çeşitli çalışmalarda kullanılarak kısmen de olsa hayata geçirildiği görülmektedir.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi daha genel şekilde sonuçlandırmak gerekirse, personel yönetiminin daha operasyonel bir işleyişe sahip olduğunu, fakat insan kaynakları yönetiminin ise operasyonel taraflarının yanında daha stratejik bir fonksiyonu üstlenip daha fazla çalışan odaklı olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Yani daha basit bir şekilde açıklarsak, insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin daha kapsamlı ve insan odaklı bir şeklidir sonucuna varabiliriz.

Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiyi belirlemek üzere Mersin Büyükşehir Belediyesi’nde yapılan anket çalışmasında ulaşılan sonuçlar aşağıda topluca özetlenmektedir:

Katılımcıların insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte yaşanan değişimlere ilişkin değerlendirme sonuçları:

- İnsan kaynakları planlamasına ilişkin olarak; “Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır”, “Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır” , “İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır” görüşleri ankete katılanlar tarafından kısmen kabul görmektedir. Çalışan personelin bu görüşünün nedenine bakacak olursak, çalışılan işlerde esnekliğin olmaması ve prosedürlere birebir bağlılık neticesinde bazı işlerde bu yargıların aksi savunulmaktadır. Bu sebeple prosedürlere bağlı olunurken, personele de küçük çapta, yani işleyişi ve kanuni yapıyı bozmayacak şekilde esnekliğin verilmesi gerekmektedir. Yine bununla bağlantılı olarak, “İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez”, “Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır” görüşleri hakkında katılımcıların kararsız kaldıkları görülmektedir. Son olarak ise, “Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır” görüşünün ise ankete katılanlar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığı altında belediyede çalışan personelin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ölçümler yapılmadığı bunun da çalışan personel tarafından fark edildiği açıkça görülmektedir. Belediye hem işe alımda hem de belirli sürelerde personelin yeterlilik düzeylerini çeşitli yöntemlerle kontrol etmeli, bunu da çalışan personelle paylaşarak bilgilendirme yapmalı, ve yeterliliklerin arttırılabileceği hususlarda çeşitli hizmet içi eğitimlerle eksik kalan yönleri geliştirilmelidir.
- Ankete katılanların “İnsan Kaynakları Planlamasına” ilişkin ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında ise; ankete katılan çoğunluğun insan kaynakları planlamasına ilişkin faaliyetlerin iyileştiği veya değişmediğini düşündüğü yönündedir. Bu sonuca baktığımızda Mersin Büyükşehir Belediyesi’nde geçiş aşamasının yavaş bir süreç olmasından ve henüz taze bir geçmişi olmasından ötürü çıktılarının zaman içinde daha belirgin bir hal alacağı varsayımıyla, bugün çalışan personelin bir kısmının bu değişimi henüz algılamamış olduğu söylenebilir.
- İş ve Örgüt Tasarımına ilişkin olarak; “Emekli olan ya da farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir ” ve “Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz

önüne alınarak yapılır” görüşleri hakkında ankete katılanların büyük ölçüde kararsız kaldıkları görülmektedir. Bu sonuç ışığı altında yeni göreve getirilecek kişilerin seçiminde veya niteliklerinin sorgulanmasında çalışan personelin kafasında şüphe uyandıracak bir yöntem izlenmemeli, aksine seçilecek kişilerin ve niteliklerin sorgulanmasının açık ve şeffaf bir şekilde nedenleri ve sonuçlarıyla diğer çalışan personele de duyurularak yapılması gerekmektedir. “Belediyemize personel alımına gidileceğinde gazete, internet ve panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmesi de açık ve şeffaf bilgilendirmenin personel üzerinde olumlu etki yaptığını göstermektedir.

- “İş ve Örgüt Tasarımı” faaliyetlerinde ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmelere bakıldığında ise; belediye personelinin bir kesiminin iş ve örgüt tasarımı faaliyetlerindeki değişimi henüz fark edemediğini, fark edenlerin ise iyileşme gördüğünü ortaya koymaktadır.
- Personel Seçim Sürecindeki değişimlere ilişkin olarak; “Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır”, “Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir” ve “Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır” görüşleri hakkında ankete katılan belediye çalışanlarının büyük ölçüde kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum işe almada iş ilanında olduğu kadar şeffaf davranılamamasından kaynaklanıyor olmalıdır. Nitekim “personel seçim sürecindeki değişime” ilişkin sorulara verilen cevaplar da bu görüşü desteklemektedir.
- “Personel Seçim Sürecindeki” faaliyetlerde ne gibi bir değişim yaşandığına ilişkin değerlendirmelere bakıldığında; görüldüğü gibi sürecin geçiş aşamasında olmasından ötürü daha olumlu etkilerinin görülmemesi çalışan personelin bu konuda bilgi düzeyinin yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır.
- Kariyer yönetimine ilişkin olarak; “Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları, “Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır” ve “Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir” görüşlerinin ankete katılanlar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

- Çalışanların verdikleri cevaplara bakılarak kariyer yönetimi hususunda belediyeye bir güvensizlik söz konusu olduğu öngörülebilir. Çünkü çalışanların terfilerinin ve yükselmelerinin tam anlamıyla performansa dayalı yapılmadığı görüşü ve bunun yanında çalışanların yükselme ve terfilerinin adil ve tarafsız yapılmadığı görüşü bu güvensizliği ortaya çıkartmaktadır. Bu sebeple yapılan terfilerde ve yükseltmelerde bütün çalışan personelin anlayacağı açık bir şekilde, yöntemin çalışan personele iletilmesi ve bu yöntemin çalışan personel tarafından anlaşılması sağlanmalıdır.
- Eğitim uygulamalarına ilişkin olarak; “İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenir”, “Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir” ve “Belediyemizde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir” görüşleri hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları; “Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır” ve “Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir” görüşleri ankete katılanlar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği, “Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanların ankete verdiği cevaplar doğrultusunda belediyenin vermiş olduğu hizmet içi eğitim politikasının yeniden tasarlanması ve düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışanların hizmet içi eğitim gereksinimleri karşılanmaz ise belediyedeki performansın da yükselmeyeceği ve hatta günün değişen şartları göz önüne alındığında performansın düşeceği söylenebilir. Nitekim “Eğitim Uygulamaları” na ilişkin faaliyetlerde % 45 gibi bir oranın herhangi bir değişim olmadığı cevabını vermesi de bu görüşü desteklemektedir.
- Görevlendirme uygulamalarına ilişkin olarak; “Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları, bunun nedeninin ise çalışan personelin birçoğunun almış oldukları eğitim alanlarından farklı pozisyonlarda görevlendirilmiş bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumun çözümü ise çalışan personelin almış olduğu eğitim konusu doğrultusunda görevlendirilmesinin yapılmasıdır. Fakat ne yazık ki günümüz kamu yönetiminde bu durum pek de kolay sağlanamamaktadır. “Belediye çalışanları görevlerinin tam olarak bilincindedir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmüş olması ise personelin her şeye rağmen işini benimsemiş olması gibi olumlu bir durumu işaret etmektedir.

- Performans değerlendirme sistemine ilişkin olarak; “Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir” ve “Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir” görüşleri hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları , “Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir” görüşünün katılımcılar tarafından kısmen de olsa kabul görmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda belediyede çalışanların performans ölçümleri ve değerlendirilmesi hususuna daha fazla eğilinmeli ve bunun yanında da performans analizleri yapıldığında bu analiz sonuçlarının çalışan personelle paylaşılması sağlanmalıdır.
- Çalışma ilişkilerine yönelik olarak; “Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir”, “Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır” “Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır”, “Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır” görüşleri hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları görülmektedir. Bu bağlamda ankete katılan personelin yönetimin yeteri kadar kendileri ile ilgilenmediğini ve taleplerinin göz önüne alınmadığını düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu durumda yönetimin kanunların da el verdiği ölçüde çalışan personeli ile etkileşimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Ancak bu şekilde bir kolektif çalışma belediyenin hizmet sunumunda ve verimliliğinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- Ücret sistemine ilişkin olarak; “Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır” görüşü hakkında katılımcıların büyük ölçüde kararsız kaldıkları görülmektedir. Fakat burada devletin belirlediği ücret katsayılarının var olduğu göz önüne alındığında belediyenin ücretler konusunda çok da keskin değişimler yapması beklenmemelidir. “Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz ödenir” görüşünün katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmesi belediyenin ücretler konusunda personelini mağdur etmediğini göstermektedir.
- Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular topluca değerlendirildiğinde değişimin olumlu yönlerinin personel tarafından yeni yeni anlaşılmaya başlandığı sonucu da ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte yaşanan



değişimlere ilişkin değerlendirmelerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumuna ilişkin sonuçlar:

- İnsan kaynakları sisteminde yer alan değişkenlerden ücret sistemindeki değişimde erkek çalışanlar bayanlara göre daha olumlu düşüncelerde olup sistemin diğer bileşenleri hakkındaki düşünceler ise cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.
- İş ve örgüt tasarımı ve insan kaynakları planlamasındaki değişimi genç çalışanların daha tecrübeli çalışanlara oranla daha olumlu gördükleri, insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerin ise yaş değişkenine bağlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.
- “İnsan kaynakları planlaması” “görevlendirme politikaları” ve “ücret sistemindeki” değişimi, eğitim düzeyi yüksek çalışanların eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha olumlu değerlendirdikleri ve insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerde ise eğitim değişkenine bağlı bir farklılığın görülmediği anlaşılmaktadır.
- Eğitim uygulamalarındaki değişimi beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre daha olumlu gördükleri ve insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerde ise çalışma türü değişkenine bağlı olarak farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
- İş ve örgüt tasarımı, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme sistemi ve ücret sistemindeki değişimi çalışma süresi daha az olan çalışanların, çalışma süresi daha fazla olanlara oranla daha olumlu gördükleri ve insan kaynakları sisteminin diğer bileşenleri hakkındaki görüşlerde ise çalışma süresi değişkenine bağlı olarak farklılık görülmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, N. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- ACAR, A. ve SEVİNÇ, İ. (2005). “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı.13.
- AĞCAKAYA, S. (2009). “Geçiş Ekonomilerinden Orta Asya Türk Cumhuriyetleri’nde Bütçe Yönetimi ve Mali Disiplin Sorunu”, Akademik Bakış Dergisi, 16,, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/16/12ortaasya.htm> Erişim: (09.03.2014).
- AKAL, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473.
- AKAY, A., Koyuncu, H. E., & Haşar, E. Ç. (2007). Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim. TEPAV.
- AKÇAKAYA, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi – İnsan Kaynakları Planlaması - Norm Kadro Uygulaması, Adalet, Ankara,
- AKDEMİR, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (49).
- AKGEMCİ, T., Öğüt, A. ve Demirsel, M.T. (2007). Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi ĐĐBF Örneği. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya Üniversitesi.
- AKGEYİK, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk:(Bir Alan Araştırması). Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (52).
- AKGÜNER, T. (2001). Kamu Personel Yönetimi İstanbul: Der Yay., 4. Basım
- AKŞİT, H. (2008). Etik ve insan kaynakları yönetimi. Mercek Dergisi, 13(51).
- AKTAN, C. C. (1997). Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayın No: 257, Ankara, Ekim.

- AKYEL, R., KÖSE, H. Ö. (2010). ‘Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi için Etkin Denetimin Gerekliliği’, Türk İdare Dergisi, S: 466, Mart.
- AKYÜZ, Ö.F. (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık: 279, 1. Basım, İstanbul, Şubat.
- AYDIN, E. ve Öktem, M. K. (2009). “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine”, Sosyo Ekonomi, 2009-1.
- AYYILDIZ Ü., N. A., ve KEÇECİOĞLU, T. (2009). İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN" STRATEJİK" İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DÖNÜŞÜM. Ege Academic Review, 9(4).
- AL, H. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Liberal ve Postmodern Esintiler: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı. Amme İdaresi Dergisi, 37(4).
- ALDEMİR, C. vd. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, s.105.
- ALDEMİR, C., ATAOL A. ve BUDAK G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi İzmir: Barış Yay. Fakülteler Kitabevi 5. Baskı
- ALPUGAN, O., vd. (1987). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ALTIN, E. (2013) “Farklı Kuşakların Yönetimi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2.
- ARGON, T. ve EREN A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: Alfa Yay.
- ARMSTRONG, M. (1996). A Handbook of Personnel Management Practice London: Kogan Page
- ARSLAN, M.L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul Medeniyet Üniversitesi.  
<http://dspace.marmara.edu.tr/bitstream/handle/11424/1553/187-464-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Erişim: 29.02.2016
- ARTAN, S. (1988). Personel Yönetimi 2. Baskı, Gül Basım ve Yayımları A.S.

- ASLANER, A. (2005). “Kamu İdaresinde Yeniden Yapılanma Çalışmaları”, Türk İdare Dergisi, Sayı 453.
- ATMACA, K. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. Sayıstay Dergisi. Ocak-Mart, Sayı, 76..
- AVANER, T. (2004). Türkiye’de Kamu Yönetimi Reform Raporları Ankara, (Tablo ve Kısa Açıklamalar) [kayauum.politics.ankara.edu.tr/tekinavaner.doc](http://kayauum.politics.ankara.edu.tr/tekinavaner.doc)
- AYTAÇ, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- BALCI, A. (2005). Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri. Coşkun CA ve Saran U.(der.), Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite, Hizmet-İş Sendikası Yayınları, Ankara,
- BARUTÇUGİL, Prof.Dr. İ. (2002). “Performans Yönetimi“, Kariyer Yayınları, 2.basım, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞ, T. (2006). Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir? Ankara: Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAŞBAKANLIK DEVLET PERSONEL BASKANLIĞI .(2003). “Cumhuriyetin İlanından Günümüze Devlet Personel Rejiminin Gelişimi”, (Cumhuriyetimizin 80.Kuruluş yılı kutlamaları çerçevesinde “Kamu Personel Rejiminin Gelişimi” konulu ve 24 Ekim 2003 düzenlenen Kamu Personel Rejiminin Gelişimi adlı paneldeki konuşmalar metni) <http://www.basbakanlik-dpb.gov.tr/giris2.doc> Erişim: 20.06.2015
- BAŞBAKANLIK. (1994). 21.yy. Girerken Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi ve Bazı Ülkelerdeki Uygulamalar, Araştırma Raporları; II, Ankara.: Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı
- BAŞBOĞAOĞLU, U. (1999). “Gaziantep’teki Kamusal ve Özel Kesim İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, Verimlilik Dergisi, Sayı :1

- BAYIR, M. ve ERGÜL, M. (2006). İş Güvenliği ve Risk Değerlendirme Uygulamaları, Bursa: Uluslararası Kalıp Üreticileri Birliği Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul: Beta Yayınevi.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya : Gazi Kitabevi.
- BENLİ, A. ve ŞAHİN, L. (2004).“İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”,Bilgi,8.
- BENLİGİRAY, S. (2003). Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir,
- BERK, A. (2003). “Yerel Hizmet Sunumu ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri”, Sayıştay Dergisi, Sayı:49
- BİLGİN, K,U. (1997). Kamu Personel Yönetimi Ankara: İmaj Yayınları
- BİNGÖL, D. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BİNGÖL, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD.Şti.
- BİNGÖL, D. (1997). Personel Yönetimi (Personel). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- BİNGÖL, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BOTTOMLEY, M. (1983). Personnel Management. London: MF Higher Business Education Series.
- BULUT, A. G. M. B. (2008). Kamu Sektörü Ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Kayseri İli Örneği). Psychology, 504.
- BÜYÜKUSLU, A, R. (1998). Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul Der Yayınları.
- CAN, H., AKGÜN A. VE KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998). Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- CAN H. ve KAVUNCUBASI Ş. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi  
Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı
- CAN, H., AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan  
Kaynakları Yönetimi. Dördüncü Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANMAN, D. (1985). “Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları”, AİD,  
C:18.
- CANMAN, D. (1993). Personel Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de  
Kamu Personelinin Değerlendirilmesi Ankara.
- CANMAN, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayını.
- CANMAN, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: Yargı Basım Yayım.
- CANMAN, A.D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: TODAİE Yayınları.
- CANPOLAT, H., & CANGİR, M. (2010). Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve  
Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi. Türk İdare  
Dergisi, 25.
- CEMALOĞLU, N. (2002). “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin  
Rolü” Milli Eğitim Dergisi,153.
- CEMALOĞLU, N. (2002). “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin  
Rolü” Milli Eğitim Dergisi,153.,  
[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/153-154/cemaloglu.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/153-154/cemaloglu.htm) Erişim:15.02.2016
- ÇALIK C. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yöntemi İşlevlerini Yerine  
Getirebilme Yeterlilikleri, Milli Eğitim Dergisi.
- CENGİZ, A. (1998). Kamu yönetiminin yeniden düzenlenme ihtiyacı TİD, sayı; 419.
- ÇELİKYAY, H. (2014). Değişen Kent Yönetimi ve 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası, SETA,  
Sayı:101, [http://file.setav.org/files/pdf/20140708140310\\_degisen-kent-yonetimive-6360-sayili-buyuksehir-yasasi-pdf](http://file.setav.org/files/pdf/20140708140310_degisen-kent-yonetimive-6360-sayili-buyuksehir-yasasi-pdf). (Erişim: 24.07.2014)

- ÇETİK, M., AKKAYA, Y. (1997). “Türkiye’de Endüstri İlişkileri”, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, Numune Yayıncılık, İstanbul.
- ÇETİK, M. ve AKKAYA, Y. (1999). Türkiye'de Endüstri İlişkileri, Tarih Vakfı, İstanbul.
- ÇEVİK, H.H. (2001). Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları (Ankara: Seçkin).
- ÇEVİK, H. H. (2004). Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- ÇEVİKBAS, R. (1995). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Rejimi ve Uygulama Süreci”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı 2,Cilt 28, s.51-80, Ankara: TODAİE Yayını. Devlet Personel Rejimine Ait Yeni Düzenleme Esasları, 1981 Ankara:DPB Yayınları.
- ÇİÇEK, Ş.E., DİKMEN, ve S.,ARSLAN, P. (2014). Türkiye’de Belediyelerin Performansının Harcama Yapıları Açısından Analizi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 11, Sayı 24, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- ÇİFTÇİ B., vd., [Ed: Uğur Dolgun]. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ekin Kitabevi, Baran Matbaacılık.
- ÇUHADAR, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2).
- DEMİRKAYA, H. (2006). “İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2):
- DEMİRTAŞ Ö. (2013). ‘‘HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM: SWOT ANALİZİ İLE DURUM DEĞERLENDİRMESİ’’,NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2.
- DESSLER, G. (2008). Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Education International, Prentice Hall, New Jersey.
- DİNÇER, Ö.F. (1996). Yahya; İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,
- DOĞAN, S. DEMİRAL, Ö. (2008). Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3.
- DOĞAN, S.DEMİRAL, Ö. (2008). Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3.

- DPT, (1963). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963 – 1967, Ankara: DPT Yayını.
- DPT, (1968). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968 – 1972, Ankara: DPT Yayını.
- DPT, (1973). Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1973 – 1977, Ankara: DPT yayını.
- DPT, (1979). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1979 – 1983, Ankara: DPT Yayını.
- DPT, (1985). Besinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985 – 1989, Ankara: DPT Yayını.
- DPT, (1990). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990 – 1994, Ankara: DPT Yayını.
- DPT, (1996). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996 – 2000, Ankara: DPT Yayını.
- DPT, (2001). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001 – 2005, Ankara: DPT Yayını.
- DURMAZ, C. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında Faaliyet (Performans) Raporları. Dış Denetim Dergisi, 1.
- ERGUN, T. (2004). Kamu yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.
- EĞİTİM TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ. (1974). Ankara: TDK Yayınları.
- EKİNCİ, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. Maliye Dergisi, 155.
- ELMER, H. ve WALKER, J. (1972). Manpower Planning and Programming. Boston: Allyn and Bacon.
- ERDOĞDU, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,
- ERDUT, T. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim”, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, İzmir.
- EREN, V. ve DURNA, U. (2007). Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi. Amme İdaresi Dergisi, 40(1).



- EREN, V. (2001). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ERENÇİN, A. (2007). “Türkiye’de Belediye Başkanlığı’nın Gelişimi ve Artan Önemi”, Hüseyin Özgür – Muhammet Kösecik Ed., Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar II – Uygulama, Dobel Yayınları, Ankara,
- EROĞLU, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(12).
- ERYILMAZ, B. (2002). Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERYILMAZ, B. (2003). Türkiye’de Bürokrasinin Sorunları. Türkiye’de Kamu Yönetimi, Der: Aykaç, B., Yargı Yayınevi, 185-192.
- ERYILMAZ, B. (2004). Kamu Yönetimi Erkam Matbaası: İstanbul.
- ERYILMAZ, B. (2001). Kamu Yönetimi Erkam Matbaası: İstanbul.
- FINDIKÇI, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FİLİZÖZ B. (2003). İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ULUSLARARASI YAKLAŞIM GEREKLİLİĞİ, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1.  
<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/%C4%B0nsan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netiminde%20uluslararası%C4%B1%20yakla%C5%9F%C4%B1m%20gereklili%C4%9Fi.pdf> Erişim: 10.02.2015
- GÖKÜŞ, M., BAYRAKÇI, E., & TAŞPINAR, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması. Selcuk University Social Sciences Institute Journal, 32.
- GÜLER, B. A. (1998). “Devlet Personel Başkanlığı Üzerine Bir İnceleme (1)”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:1,Cilt:21, TODAİE Yayını: Ankara.
- GÜLER, B. A. (2000). Yerel Yönetimleri Güçlendirmek mi? Ademi Merkeziyetçilik mi?. Çağdaş Yerel Yönetimler, 9(2).

- GÜLER, B.A. (2005). Devlette Reform Yazıları, Paragraf, Ankara.
- GÜLTEN, Z. (2007). “İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları”, Yönetim Ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞ, Ş., ARI M., BAKIRTAŞ H. (2010). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama, MYO-ÖS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu, 21-22 Ekim, Düzce.
- GÜNEŞ, M. (2013). Yerel Yönetimlerde Personel Niteliğinin Artırılması ve Personel Sorunlarının Çözümünde Hizmet İçi Eğitim Uygulaması, Savunma Bilimleri Dergisi, Mayıs, Cilt:12, Sayı: 1.
- GÜRÜZ, D., YAYLACI, G.Ö. (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya, İstanbul.
- İŞIKLI, A. (1995). “Sendikacılık ve Siyaset Cilt 2”, Öteki Yayınevi, Ankara.
- İŞBİR, E. (2004). Reformun Türkiye'nin İdarî, Sosyal İklimine Uygun Olması Gerekir. 2023 Dergisi, <http://www.2023.gen.tr/subat04/1eyup.htm> Erişim tarihi:12.06.2015
- KARA, B. (2006). “Türkiye’de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-60 Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin Hazırladıkları Raporlar”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 21,Cilt 30.
- KARA, D. (2011). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (1).
- KARA, N. (2010). Belediyelerde norm kadro uygulaması: Isparta örneği (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).Yüksek Lisans Tezi.
- KARABULUT, E.(1999). Karabulut, Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü, MPM Aylık Yayın Organı, Anahtar Gazetesi, Sayı:122.
- KAYIKÇI, S. (2009). “Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları”, Cilt: XXXI, Sayı:256.
- KAYNAK, T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- KAYNAK, T. vd. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi: İstanbul Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul.
- KESTANE, D. (2003). Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği. Maliye Dergisi, Sayı:142.
- KIRIŞIK, F. (2013). Kamu Yönetiminde Küresel Değişimler ve Yeni Sorun Alanları, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 38.
- KÖROĞLU, Ö. T. (2010). Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik Ve Memur Statüsü. Türk İdare Dergisi, 139.
- KÖSE, M. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KÖSECİK, M. ve H. ÖZGÜR. (2005). “Yerel Yönetimlerde Reform”, içinde: Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik (eds.), Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I: Reform, Ankara: Nobel.
- KURGUN, O. ve Oral, S.(1997).“Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri”, İzmir.
- KURT, M, Ö.Y. UĞURLU. (2007). “Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliğinin Rolü”: İlerleme Raporları İçerik Analizi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 9, S. 11.
- MEHTAP PROJESİ. (1966). Merkezi Hükümet Teşkilatı ve Kuruluş ve Görevleri Ankara: TODAİE yayınları.
- MENGİ, A. (1997). Kamu Yönetimindeki Gelişmeler, Yerel Yönetimler ve Türkiye, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 52, No.1 – 4.
- MUCUK, İ. (2003). Modern İşletmecilik, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MURAT, G., BAĞRIAÇIK, İ. (2011). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.1,”Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”.

- NEGİZ, N. (2007). Türkiye'de Büyükşehir Belediyelerde Hizmet Etkinliği ve Eğitim İlişkisi: Alan Arastirmasi ve Bir Model Önerisi. Yayinlanmamis Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- NOHUTÇU, A. ve DEMİREL D. (2006). “Türkiye’deki E-Devlet Uygulamaları” Türk İdare Dergisi, Haziran.
- ONAR, S.S. (1966). İdare Hukukunun Umumi Esasları, C. II. İstanbul, İsmail Akgün Matbaası.
- ONAR, S. S. (1960). İdare Hukukunun Umumi Esasları, C.I, İstanbul.
- ORAL, S. KURGUN, O. Avşar. (1997). Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- ORHAN, K. (2010). Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa Birliği’nde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?. Ege Akademik Bakış, 10(1).
- ORTAYLI, İ. (2007). Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi, Cedit Neşriyat, Ankara.
- ÖKMEN, M. (1999). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarısı Üzerine Bazı Düşünceler”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 422
- ÖKMEN, M. (2003). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarıları Üzerine Bir Değerlendirme”, Yönetim ve Ekonomi, 10, (1), Manisa.
- ÖKMEN, M. (2003). Kent, çevre ve Globalleşme, Alfa Yayıncılık.
- ÖKTEM M. K. (1992). “Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi”, AİD, C: 25, S:2.
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M.A. (2003). İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme, Ankara : Gazi Kitapevi.
- ÖZDEN, M.C. (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi : Profesyonel’in El Kitabı. Ankara : Ümit Yayıncılık.

- ÖZDEN, M. C. (2007). “Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”,  
[http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10\\_pikyaivf.htm](http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_pikyaivf.htm)  
 (Erişim: 20.09.2015).
- ÖZDENKOŞ, D. (1999). “Merkezi Yönetim ile Yerel Yönetimler Arasında Görev Bölüşümü”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2).
- ÖZER, M.A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, Sayıştay Dergisi, Sayı 59.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZNUR, Y. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b., Gazi Kitabevi: Ankara.
- ÖZNUR, Y. (1997). “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,” Amme İdaresi Dergisi, C.30, S.2.
- ÖZSALMANLI, Y. A., İ. ARAP ve A. ACAR .(2005). “14.10.2005 Tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı Üzerine İnceleme Ve Değerlendirmeler”, Mevzuat Dergisi, sayı: 96.
- ÖZTEKİN, A. (1998). Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayınları: Ankara
- ÖZTÜRK, N. K ve COŞKUN B. ( 2002). “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı,” Seçkin Yayınevi, Ankara.
- PALMER, M., WINTERS K.T. (1993). İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- PARLAK, B. ve SOBACI, Z. (2005). Kamu Yönetimi, Alfa Aktüel, Bursa.
- PEHLİVAN, İ. (1995). “Türk Kamu Kesiminde 1985 – 1993 Yılları Arasında, Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler, A.İ.D. , (TODAİE Yayını Cilt; 28, Sayı;4):Ankara
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- SADULLAH, Ö. (1998). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:27.
- SAKAL, M. (2000). Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Sorunu: Tarihsel Perspektiften bir Değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1).
- SAYLAN, G. (2000). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, TESEV:İstanbul.
- SELAMOĞLU, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İstanbul, s.112.
- SELÇUKLU, H. (2005). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi”  
www.insiyatif.net Erişim: 20.06.2015
- SENATALAR, F.(1978). Personel ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 2. Baskı: İstanbul
- SERİNKAN, C. (1996). "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 4.
- SIMON, H.A., D.H. SMITHBURG ve V.A THOMPSON. (1965). Kamu Yönetimi, Çev; C. MIHÇIOĞLU, TODAİE yayınları 1. Kitap: Ankara.
- SÖZEN, U. (1998). “Yöneticinin Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması”, Ankara İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Yönetimi Enstitüsü Yayınları.
- STAHL, G. (1971). Public Administration, Newyork: Harper and Row.
- SULHUN, İ. (1989). “Türk Kamu Personel Sistemi (1920-1970)”, TODAİE- KAYA Projesi Alt Raporu
- ŞAYLAN, G. (2000). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş: kritik ve reform önerileri, TESEV.
- ŞAYLAN, G. (2000). Kamu yönetimi disiplininde bunalım ve yeni açılımlar üzerine düşünceler. Amme İdaresi Dergisi, 33(2).

- ŞİMŞEK, M. Ş. (1998). Yönetim ve Organizasyon. Konya : Damla Yayınevi.
- TAHİROĞLU, F. (2002). “İş analizi, İş Tanımları ve İş Gerekları”, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, (Edt. TAHİROĞLU, Figen), Hayat Yayıncılık, İSTANBUL.
- TANYELİ, M. (1970). Personel Yönetimi, Şenyuva Matbaası: Ankara.
- TİKİCİ, M. (1994). Personel Yönetimi Malatya: Genişletilmiş 2. Baskı TODAİE, Yerel Yönetimler Araştırma Merkezi, 2001, Belediye Personel Yönetimi, Belediyeler için El Kitabı Ankara: TODAİE Yayınları.
- TOKER, A. (1997). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikalar”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- TOPATAN, B. (1996). “Otel İşletmelerinde Personel Bulma Ve Seçme Uygulamaları”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- TORBA, M. (2000). Dünya’da ve Türkiye’de Belediyeler ve İnsan Kaynakları Yönetimi Ser Yayınları: Ankara.
- TORTOP, Nuri. (1986). “Personel Yönetimi ile İlgili Bazı Kavramların Anlamı ve Uygulanması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 19 Sayı 3.
- TORTOP, N. (1999). Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, 6. Baskı: Ankara:
- TORTOP, N., B. AYKAÇ, H. YAYMAN ve M.A., ÖZEN. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın: Ankara
- TORTOP, N., E. G. İSPİR, B. AYKAÇ, H. YAYMAN, M. A. ÖZER. (2007). Yönetim Bilimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- TOSUN, K. (1984). İşletme Yönetimi, Mars Basım Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- TUNÇER, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi.
- TURGUT, K. (2013). Kamu Yönetimi ve Kamu Personeli Sistemi üzerine Bir Değerlendirme, İdarecinin Sesi, Ocak-Şubat.

- TUTUM, C. (1976). Personel Yönetimi, Sevinç Matbaası, (TODAİE yayınları no;149)  
:Ankara.
- TUTUM, C. (1979). Personel Yönetimi TODAİE Yayınları, No:179, Doğan Basımevi:  
Ankara.
- ULAŞ, S. (2002). TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ  
ROLÜ: LİDERLİK ÜZERİNE BİR UYGULAMA.
- URHAN, V. F. (2008) Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, Sayıştay  
Dergisi SAYI:70.
- ÜSDİKEN, B., S. A. WASTİ. (2002). “Türkiye’de Akademik bir İnceleme Alanı Olarak  
Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999”, Amme İdaresi Dergisi,  
Cilt:35, Sayı.3.
- YALÇIN, S. (1994). Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 5. Baskı, İstanbul.
- YAVUZ, F. (2001). 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Ed. Arthur Andersen,  
İstanbul: Sabah Yayınları.
- YAYMAN, H. (2005). Türkiye’nin İdari Reform Politığı, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimi) Anabilim  
Dalı, Doktora Tezi.
- YAZICI, R. (1987). İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi, Ankara.
- YENİCE, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, Maliye Dergisi, Sayı  
150.
- YILDIRIM, M. (2010). Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi., “Kamu yönetiminde bilgi  
yönetiminin gerekliliği üzerine bir inceleme”.,  
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423936704.pdf> Erişim:  
29.02.2016
- YILMAZ, F. (2009). “İşçi Sağlığı ve Güvenliği’nde Okul Eğitiminin Önemi: Modern  
Örnekler Işığında İş Sağlığı ve Güvenliği Lisans Eğitiminin Ülkemizde  
Uygulanabilirliği”, Kamu-İş, C:11, S:1, [www.kamu-is.org.tr/pdf/1115.pdf](http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1115.pdf)  
(Erişim Tarihi: 15 Nisan 2011).



YILMAZÖZ, M. (2009). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu”, Maliye Dergisi, Sayı: 157, Ankara.

YÜKSEL, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi,11(1)

YÜKSEL, F. (2004). “Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı”, Kamu Yönetimi Kuramdan Uygulamaya, (Ed. Abdullah Yılmaz, Mustafa Ökmen), Gazi Kitabevi, Ankara,

YÜKSEL, Ö. (1990). Personel Organizasyonu – İşgören Verimliliği Ve Tatmini Acısından, Ankara.

YÜKSEL, Ö. (1997). “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,” Amme İdaresi Dergisi,Cilt.30, s.2.

YÜKSEL, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi 2.Baskı Ankara: Gazi Kitabevi.

YÜKSEL, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

YÜKSEL, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

<http://www.dpb.gov.tr/teskilat1.htm> erişim tarihi; 15.08.2015

<http://www.dpb.gov.tr/teskilat2.htm> erişim tarihi; 15.08.2015

<http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/yeryon.php> erişim tarihi; 15.08.2015

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/dmkkisim3.html#madde49> erişim tarihi 15/05/2015.

**EKLER : ANKET**

Değerli Katılımcı,

Aşağıda TOROS Üniversitesi öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr. Murat KÖYLÜ danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Çalışma ile MERSİN Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Yönetimine geçişle birlikte yaşanan gelişmelerin sizlerin gözüyle değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Ankette kişiler değil yaptıkları değerlendirmeler önemlidir.

Bu nedenle hiçbir şekilde isminizi ya da çalıştığınız bölümü belirmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

**Ufuk ÖKE**

**Not:** Anket ile ilgili soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz.

**TEL:** 0.533 816 41 03

- Cinsiyetiniz**  Kadın  Erkek
- Yaşınız**  30'dan az  31-40 arası  41-50 arası  50 yaşın üzeri
- Eğitim Düzeyiniz**  İlköğretim  Lise  
 Yüksek Okul/Önlisans  Üniversite  Lisansüstü
- Çalışma Türünüz**  Beyaz Yaka  Mavi Yaka
- Toplam çalışma süreniz:**  1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  
 11-15 yıl  16-20 yıl  21-25 yıl  
 26-30 yıl  31 yıl ve üzeri

A. Aşağıda maddelerde, belediyeziniz **İş ve Örgüt Tasarımı** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyezinizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Belediyemizin organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.					
2.	Belediyemizdeki çalışanların yapacakları işler talimat ve prosedürler vb. kullanılarak tanımlanmıştır.					
3.	İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.					
4.	İşleri zamanında bitirmek için prosedürlerin dışına çıkmamız gerekmez.					

**Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?**

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

B. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **İnsan Kaynakları Planlaması** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Belediyemizde çalışanların işlerindeki yeterlilik düzeylerini belirlemek için sözlü ya da yazılı sınavlar yapılmaktadır.					
2.	Belediyemizde emekli olacak ya da farklı nedenlerle işten ayrılacak kişiler önceden belirlenmekte ve bu kişiler ayrıldıklarında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.					

**Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?**

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

C. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Personel Tedarik Faaliyetleri** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Emekli olan ya da farklı nedenlerle işten ayrılan kişilerin yerine, o işi en az ayrılan kişi kadar iyi yapabilecek kişiler görevlendirilir.					
2.	Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin nitelikleri göz önüne alınarak yapılır.					
3.	Belediyemize personel alımına gidileceğinde, gazete, internet ve panolara ilanlar verilerek ilgililerin konu hakkında haberdar olması sağlanır.					

**Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?**

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

D. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Personel Seçim Süreci** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Belediyemizde işe alınacak adaylara bir dizi aşamadan oluşan sistematik bir seçim süreci uygulanır.					
2.	Belediyemizde işe alınacak kişilerin seçiminde kullanılan seçim araçları (testler, sınavlar vb.), işe uygunluğu ölçmek için yeterlidir.					
3.	Adayların seçim sürecinde, tüm adaylara adil davranılır.					

**Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?**

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

E. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Kariyer Yönetimi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Belediyemizde çalışanların yükselme ve terfileri, iş performanslarına dayalı olarak yapılır.					
2.	Yükselme ve terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.					
3.	Belediyemizde çalışanlar, ileride gelebilecekleri pozisyonlar hakkında bilgilendirilir.					

**Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?**

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

F. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Eğitim Uygulamaları** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	İşe yeni başlayan çalışanlar için yapacakları işi ve belediyeyi tanıtıcı eğitimler (oryantasyon programları) düzenlenir.					
2.	Belediyemizde sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır.					
3.	Belediyemizde çalışanların işlerini daha yapmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilir.					
4.	Belediyemizde verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.					
5.	Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.					
6.	Eğitim içerikleri değerlendirme sonuçları ve çalışanlardan alınan geri beslemeler doğrultusunda sürekli geliştirilir.					

**Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasadı?**

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

G. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Görevlendirme Politikaları** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Belediye çalışanlarının büyük bir bölümü vasıflarına uygun bir işte görevlendirilmiştir.					
2.	Belediyede çalışanları görevlerinin olarak bilincindedir.					

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?					
Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

H. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Performans Değerlendirme Sistemi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut uygulamaları göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Belediyemizde çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.					
2.	Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.					
3.	Çalışanların performans değerlendirme sonuçları kendilerine yazılı veya sözlü olarak iletilir.					

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?					
Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

I. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Ücret Sistemi** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Ücretler, benzer kurumlardaki benzer görevlere verilen ücretlere yakın ya da daha fazladır.					
2.	Belediyemizde ücretler çalışanlara zamanında ve eksiksiz olarak ödenir.					

Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yasandı?					
Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok

K. Aşağıda maddelerde, belediyenizin **Çalışma İlişkileri** incelenmektedir. Lütfen her bir soruyu belediyenizdeki mevcut durumu göz önüne alarak cevaplandırınız.

		Tümüyle Doğru	Büyük Ölçüde Doğru	Büyük Ölçüde Yanlış	Tümüyle Yanlış	Fikrim Yok
1.	Belediyemizde çalışanlar sorun ve önerilerini üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir.					
2.	Yönetim, çalışanların haklarına yönelik hukuki düzenlemelere uymaktadır.					
3.	Belediyemizde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik alınan önlemler yeterlidir.					
4.	Çalışma programları yapılırken çalışanların öneri ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.					
5.	Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.					

**Yukarıda sayılan faaliyetlerde belediyenin İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesi ile birlikte Personel Yönetiminin uygulandığı döneme göre nasıl bir gelişme yaşandı?**

Oldukça İyileşti	Kısmen İyileşti	Değişmedi	Kısmen Kötüleşti	Oldukça Kötüleşti	Fikrim Yok



## ÖZGEÇMİŞ

### *İletişim Bilgileri*

---

**E-Posta** : [ufukoke@hotmail.com](mailto:ufukoke@hotmail.com)

[ufukoke@gmail.com](mailto:ufukoke@gmail.com)

**Adres Bilgileri** : Mersin-Akdeniz

**Ev Telefonu** : 90 (324) 237 93 09

**GSM** : 90 (533) 816 41 03

### *Kişisel Bilgiler*

---

**Toplam Tecrübe** : 3 Yıl

**Çalışma Durumu** : Çalışmıyorum

**Eğitim Durumu** : Yüksek Lisans (Tezli)

**Medeni Durumu** : Bekar

**Uyruk** : Türkiye Cumhuriyeti

**Askerlik Durumu** : Tecilli (30.11.2012)-(30.06.2016)

**Doğum Tarihi** : 16.04.1986

**Doğum Yeri** : Mersin

**Sürücü Belgesi** : E (2010)

## ***İş Deneyimleri***

---

**Çevrim Eğitim Merkezi-Öğretmen (01.2010 - 02.2011) Mersin - Türkiye Tam Zamanlı (1 yıl, 1 ay)**

*Açık Öğretim Fakültesi Kamu Yönetimi ve İşletme bölümü Uzmanlık alan bilgisi derslerinde Öğreticilik.*

**Yargı Akademi-Öğretmen (03.2011-05.2012) Mersin – Türkiye. Tam Zamanlı (1 yıl, 2 ay)**

*Yargı Akademi Kpss ve Açık Öğretim Dershanesinde Kamu Yönetimi ve İşletme Bölümü Uzmanlık alan bilgisi derslerinde Öğreticilik.*

**Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü (06.2012-05.2013) Mersin – Türkiye. Tam Zamanlı (11 ay)**

*Gençlik Merkezi - Gençlik Çalışmaları, Personel.*

## ***Eğitim Bilgileri***

---

**Lise** : Mersin Salim Yılmaz Lisesi (09.2005)

**Üniversite (Lisans)** : Anadolu Üniversitesi (09.2010)

**Üniversite (Yüksek Lisans)** : Toros Üniversitesi – Mersin – (03.2016)

## ***Sertifikalar***

---

Bilgisayar Programcılığı- Anıt Eğitim (MEB) - (11.2014)