

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI
2022-YL-074

YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ: BİR
BELEDİYE ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
Selin ÇETİNKAYA

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Cemal İYEM

AYDIN – 2022

T.C
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2022

Selin ÇETİNKAYA

ÖZET

YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ: BİR BELEDİYE ÖRNEĞİ

Selin ÇETİNKAYA

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal İYEM

2022, XIII + 80 sayfa

Bir örgütte çalışanın işe alınmasından, alacakları eğitim ve gelişimine, ücret yönetiminden performans değerlemesine, sendikal ilişkilerinden işten ayrılmasına kadar olan tüm süreç, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile gerçekleştirilmektedir.

Bu tezde; kamu hizmeti yararını etkili araçlarla yerine getirirken insan kaynağının kamu yararına nasıl bir etki bıraktığı belirtilmektedir. Ayrıca kentsel hizmetlerin kalitesinin artırılmasında insan kaynakları yönetiminin belediye ile bağlantılı olduğu yönler de araştırılmıştır.

Tezin amacı, yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin yükseltilmesinde insan kaynaklarının öneminin göz ardı edilmemesidir. Bunun için de belediyelerde insan kaynakları uygulamalarının ne derece uygulandığına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Son olarak da Efeler Belediyesi'nin insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamaların etkinliği değerlendirilmektedir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminin kavramsal çerçevesi, tanımı, önemi ve işlevsel amaçları ile ilgili bilgilendirme yapılmaktadır. İkinci bölümde ise belediyelerde insan kaynakları yönetimi açıklamaları yapılmıştır. Üçüncü bölümde de araştırmanın modeli, yöntemi, içeriğin analizi ve bulgular irdelenmektedir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Belediye, İKY Uygulamaları, Yerel Yönetimler.

ABSTRACT
HR PRACTICES IN LOCAL GOVERNMENTS: THE CASE OF AYDIN
PROVINCE

Selin ÇETİNKAYA

Master's Thesis, Department of Human Resources Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Cemal İYEM

2022, XIII + 80 pages

The entire process from hiring an employee in an institution, to the training they will receive, their development, wage management, performance evaluation, union relations and leaving the job is realized through human resources management practices.

In this thesis, it is stated how human resources affect the public interest while fulfilling the public service benefit with effective means. In addition, the aspects of human resources management related to the municipality in increasing the quality of urban services have also been investigated.

The aim of the thesis is not to ignore the importance of human resources in raising the service quality in local governments. For this, it is necessary to conduct a research on the extent to which human resources practices are implemented in municipalities. Lastly, the effectiveness of the practices of Efeler Municipality in the field of human resources management is evaluated.

The research consists of three parts. In the first part, the conceptual framework of human resources management: its definition, importance and functional objectives are informed. In the second part, explanations of human resources management in municipalities are made. Finally, in the third part, the model, method, analysis of the content and findings of the research are examined.

KEYWORDS: Human Resource Management Practices, Local Governments, Municipality.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tezimin hazırlanmasında bana yol gösteren, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Cemal İYEM'e ve Efeler Belediye Başkanı Sayın M.Fatih ATAY'a teşekkürlerimi sunarım. Çalışmalarım boyunca bana destek olup, hep yanımda olan başta Önder ŞENYURT, Gamze TUĞRUL ve canım aileme sonsuz teşekkür ederim.

Selin ÇETİNKAYA



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	2
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: TANIMI, ÖNEMİ VE İŞLEVSEL AMAÇLARI	2
1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetime Geçiş Süreci	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları	5
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci	7
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İşlevleri	8
1.5.1. İş Analizi	9
1.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	11
1.5.3. İşe Alma ve Yerleştirme	12
1.5.4. Eğitim ve Geliştirme	14
1.5.5. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması.....	16
1.5.6. Performans Yönetimi	18
1.5.7. İş değerlendirme ve Ücret Yönetimi	20
1.5.8. Endüstri İlişkileri.....	22

1.5.9. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	24
1.5.10. İşten Çıkarma	25
2. BÖLÜM	27
2. BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	27
2.1. Belediyelerde İnsan Kaynakları Planlaması	27
2.1.1. Belediyelerde Personel Statüleri	27
2.1.2. Belediyelerde Norm Kadro	28
2.2. Belediyelerde İşe Alma ve Yerleştirme	29
2.2.1. Merkezi Personel Sistemi.....	29
2.2.2. Bölgesel ya da Yerel Personel Sistemi	30
2.2.3. Karma Personel Sistemi	30
2.3. Belediyelerde Eğitim ve Geliştirme.....	31
2.4. Belediyelerde Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması	32
2.5. Belediyelerde Performans Yönetimi.....	34
2.6. Belediyelerde İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	35
2.7. Belediyelerde İşten Çıkarma.....	36
3. BÖLÜM	38
3 EFELER BELEDİYESİ İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDAKİ PERSONELLERİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME	38
3.1. Efeler Belediyesi Hakkında Genel Bilgiler	38
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	39
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	39
3.2.2. Verilerin Değerlendirilmesinde Uygulanılan Yöntem.....	39
3.2.3. Araştırma Soruları.....	40
3.3. Araştırma Bulguları	41
3.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri	42

3.3.2. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İş Analizi	42
3.3.3. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İnsan Kaynakları Planlaması.....	44
3.3.4. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İşe Alma ve Yerleştirme	46
3.3.5. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Eğitim ve Geliştirme	49
3.3.6. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması	53
3.3.7. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Performans Yönetimi	56
3.3.8. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İş Değerleme ve Ücret Yönetimi.....	58
3.3.9. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İş Sağlığı ve Güvenliği	60
3.3.10. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Endüstri İlişkileri	62
3.3.11. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İşten Çıkarma	64
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	68
5. KAYNAKÇA.....	72
ÖZGEÇMİŞ	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Performans Yönetim Süreci	19
--	----



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	3
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Listesi	42
Tablo 3.2. Çalışanların İş Analizine Yönelik İfadeleri.....	43
Tablo 3.3. Çalışanların İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik İfadeleri	45
Tablo 3.4. Çalışanların İşe Alma ve Yerleştirmeye Yönelik İfadeleri	47
Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik İfadeleri.....	50
Tablo 3.6. Çalışanların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlamasına Yönelik İfadeleri	54
Tablo 3.7. Çalışanların Performans Yönetimine Yönelik İfadeleri.....	57
Tablo 3.8. Çalışanların İş Değerleme ve Ücret Yönetimine Yönelik İfadeleri	59
Tablo 3.9. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğine Yönelik İfadeleri	61
Tablo 3.10. Çalışanların Endüstri İlişkilerine Yönelik İfadeleri	63
Tablo 3.11. Çalışanların İşten Çıkarmaya Yönelik İfadeleri.....	65

KISALTMALAR DİZİNİ

DMK	: Devlet Memurları Kanunu
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
KKD	: Kişisel Koruyucu Donanım
vd	: ve diğerleri

GİRİŞ

İnsanların yerleşik düzene geçmesi ile komün olarak yaşama arzusu ortaya çıkmıştır. Zamanla bu eğilim yönetime olan ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetim anlayışına geçişle yeni yönetim teknikleri ortaya çıkmış ve böylece değişen örgütlerin tüm faaliyetlerin odak noktası insan unsuru olmuştur.

Zaman içerisinde toplumsal açıdan yerel ve ortak ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. Bu gereksinimlerin giderilmesi için de bir yönetim erki boşluğu oluşmuştur. Yerel yönetimler de tam olarak bu boşluğu doldurmak amacıyla karar organlarını halk tarafından seçilen kamu hizmetlerinin yerine getirilmesine muteber olan kamusal örgütler olarak gelişim göstermiştir.

Belediyeler etkin hizmet sağlamak için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Belediyelerin gereksinim duyduğu temel kaynaklar: mali kaynaklar ve insan kaynakları olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütlerin verimliliği üzerinde en fazla etkiye sahip olan unsur insan kaynağıdır. Çünkü insan örgütün temel girdisidir. Belediyelerin başarılı veya başarısız olmasını belirleyen de insan kaynağıdır. İnsan kaynakları konusunda alınan kararlar belediyeler açısından stratejik öneme sahiptir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapısal mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Efeler Belediyesi İnsan Kaynakları Departmanındaki personellerden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Bu çalışmada zincirleme örnekleme modeli tercih edilmiştir.

Bu çalışma üç bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölüm, insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve işlevsel amaçları ele alınmıştır.

İkinci bölümde belediyelerde insan kaynakları yönetimi açıklanmıştır. Belediyeler ve yapısal özellikleri açıklanarak belediyelerde insan kaynaklarının işlevleri ayrı ayrı ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise yapılan saha araştırması yer almaktadır. Bu bölümde belediyede işgörenlerden zincirleme örnekleme yöntemi ile elde edilen verilerin içerik analizine ve araştırma sorularına yer verilmiştir. Gerçekleşen analiz sonucunda Efeler Belediyesi'nin insan kaynakları uygulamalarını hangi düzeyde yaşama geçirdiği değerlendirilmiştir.

1. BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ: TANIMI, ÖNEMİ VE İŞLEVSEL AMAÇLARI

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve işlevsel amaçları ele alınacaktır.

1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetime Geçiş Süreci

İnsan kaynakları yönetimi, 1970’li yılların sonlarına doğru sıklıkla personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun bir döneme yayılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çeşitli aşamalardan geçtikten sonra bugünkü anlayış benimsenmiştir. Öncesinde personel yönetimi, işgörenler hakkında kayıt tutma olarak görülmüştür. Tutulan bu kayıt ise; personelin maaşı, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu gün sayısı, işe gitmediği günler ve geç kalma gibi maaş ve diğer ödemelere etkisi bakımından ölçümlenebilecek kısımlarda kayıt tutmaktan öteye gitmemektedir. Personel yönetimi anlayışına göre işgören bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Fakat insan kaynakları yönetimi çağdaş yaşamda sadece maddi olarak ele alınmamakla birlikte değerlendirilebilir ve geliştirilebilir bir kaynak olarak görülmektedir. (Özkan,2012:16-17)

Personel yönetimi, 1980 yılından sonra yerini yeni bir sistem olan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir bağlantısı olarak görülebilmektedir fakat insan kaynaklarının kapsamı personel yönetimini aşmaktadır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin esas önemli farkı; personel yönetiminin daha çok işletme menfaatlerini göz önünde bulundurması, temel amacının işgücü verimliliği olmasına karşılık, insan kaynakları yönetiminde işgören insanın memnuniyeti de amaçlamasıdır. (Sabuncuoğlu,2013:7)

Personel yönetiminin içeriği örgüt içindeki durum ve süreçleri çoğu zaman karşılamamaktadır. Bu eksiklik özellikle kamu sektöründe görülmektedir. Endüstrileşme ve teknolojik gelişmeler sonucu oluşan ihtiyaçlar nedeniyle örgütlerin sistemlerini yenilemeleri, yeni çalışma, üretim ve personel teknikleri benimsemeleri, modern işletme ve personel ilkelerini uygulamaları zorunlu hale gelmektedir. Aynı zamanda işin mahiyeti de nitelik, nicelik ve biçim açısından değişmektedir. Yeni iş ve çalışma alanlarının oluşmasıyla ise

nitelikli personel açığı da ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin benzerlikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Özkan,2012:17-19)

1. Stratejisi, her iki yönetimin de örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.
2. Birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğu; personelin işlevinin, yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirmede her iki yönetimde de öneri ve destek sağlamaktadır.
3. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin değerleri konusu “bireye değer verme” noktasında özdeşleşmektedir.
4. İşgörenin mesleki bilgi, deneyim ve uzmanlık alanında görev alması her ikisinin de ortak amacıdır.
5. İşgören seçme, değerlendirme, eğitim, kurumu geliştirme ve ücret yönetimi yöntemleri iki yönetimde de uygulanmaktadır.
6. İletişim ve katılma süreçleri, insan kaynağı yönetiminde olduğu gibi personel yönetimi de çalışma ilişkileri sistemine önem vermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklılıklar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Taktikselidir	Stratejiktir
Kısa vadeli, aynı zamanda gelen tepkilerden etkilenir	Uzun vadeli, politika oluşturur ve inisiyatif alır.
Geleneksel iletişim araçlarını kullanır	Farklı iletişim kanallarını kullanır
Geleneksel üretimin kullanıldığı, işgücünün karar alma kısmında yer almayan organizasyonlara uygun	Kaliteli ve gruplar şeklinde olan alanların karar sürecinde yer almalarına büyük önem vermektedir.
Geleneksel sendikali kurumlara göredir	Sendikaları dikkate almak önceliği bireysel iş ilişkileridir
Geleneksel ücret sistemini kabul eder	Performansa dayalı ücreti ve farklı ücret sistemleri, motivasyona göre belirlenir
Bütün işçi grupları için eşit şartları kabul eder.	Hizmet sözleşmelerini, maaş ve ödül sistemini benimser
Önceden sıkıntılı durumların oluşabileceklerini bilir ve yardımcı olur	Bireyleri oluşabilecek sıkıntılara karşı hazırlar
Tüm işgörenler için eşit ve uyumlu bir sistemi ve buna bağlı kurallardan oluşan süreçler ister	Tüm işgörenlerin eşit hakkı olduğunu ve aktif yönetimin bunu sağladığı belirtir
İnsanların çalışma zorluğundan oluşan bir etkinliğidir.	İnsanların yönetimi diğer kaynakların yönetiminden farklı değildir.

Kaynak: Aydın YILMAZER, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Seçkin Yayıncılık, 2013, Ankara,

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Bireysel ve örgütsel, amaç ve beklentileri yerine getirme amacıyla insan kaynağının etkili ve verimli yönetilmesine insan kaynakları yönetimi denir. (Gürbüz,2019:21) Personel yönetiminin yapısal ve işleyiş olarak ayrılmasını kaldıran hem kapsamlılığı hem de bütünlüğü üzerinde duran insan kaynakları yönetimi, yirminci yüzyılın son çeyreğinde oluşan bir yaklaşımdır. (Açıkalin, 2016:10) İnsan kaynakları yönetimi, personeli önemseyen, daha aktif, daha faydalı ve daha üretken olması aynı zamanda iş doyumuna ulaşması için gereksinimlerin tümünü kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları doğrultusunda personelin işe başlamasından oryantasyon eğitimine, maaş belirlemesine kurum ile oluşturulan hukuki ilişkisine, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesine ve son olarak işgörenin işten çıkmasına kadar tüm süreçler gerçekleştirilmektedir. (Fındıkçı, 1999:5)

İnsan kaynakları yönetiminin ürünü; kabiliyetli, hevesli ve verimli işgörenlerdir. Bir işletmenin başarılı olması insan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olmasıyla ve işgörenlerin çabaları sonucuyla gerçekleşmektedir. (Palwer ve Winters,1993:24-25)

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine modern bir bakış açısı sağlayan ve insanı temel alan bir yaklaşımdır. Aynı zamanda İKY¹, personel yönetiminin insan kaynağı kapsamında algılanmasıdır. (Canman,2000:61-62)

İnsan kaynakları yönetimi tanımı, örgüt içinde işgörenlerin istihdamı, gelişimi ve refahı için stratejik, bütünleştirici, uyumlu bir yaklaşımdır. (Armstrong,2017:7)

İKY, kurumun insan kaynakları gereksinimlerinin değerlendirilip giderildiği ve istihdam edilen işgörenden en iyi performansın alınabilmesi için gerekli çalışma koşullarının temin edildiği bir süreç olup diğer işletme fonksiyonları olan finans, pazarlama ve üretim gibi örgütün amaçlarına katkı sağlayan bir işletme fonksiyonudur. Üretim yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para iken İKY'nin konusu da insan olarak değerlendirilmektedir. (Özgen ve Yalçın,2015:5-6)

İnsan kaynakları yönetimi, etkin bir işgücünün oluşturulması ve bu kaynağın en uygun değerlendirmesidir. İKY, bir örgütün esas kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının etkin ve verimlilik düzeyini etkileyen insan kaynağının yönetimini

¹ İnsan kaynakları yönetimi kavramının kısaltılmasıdır.

kapsamaktadır. (Genç,2017:229)

Sadullah'a göre, bir örgütsel çevresel ortamda insan kaynaklarının kuruma, kişiye ve çevreye faydalı olması, yasalar kapsamında aktif yönetilmesini sağlayan fonksiyonların ve çalışmaların tümüne insan kaynakları yönetimi denilmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi fonksiyonunun değişen özelliği ve rolünün altını çizmek amacıyla kullanılmaktadır. (Sadullah,2018:4-5)

İnsan kaynakları yönetimi, işgören ile kurum arasında oluşabilecek tüm ilişkilerin içerisinde yer almaktadır. Kurumun iç ve dış çevre koşulları analiz edilerek personel ihtiyacının belirlenmesi, kurumun misyonuna, vizyonuna, kültürüne uyumlu personelin seçimi, yerleştirilmesi, işe alıştırma, sonrasında performansının değerlendirilerek kurum beklentilerine uygun eşit bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması, işgörenlerin kariyer yönetimi danışmanlığı, motive edilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, iş güvenliği sürecinin ve endüstri ilişkilerinin çalışma disiplinine ve yasalara uygun bir şekilde yürütülmesi faaliyetlerinin tümü önemli ve bir o kadar da zor faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin en zor süreci de çalışan işgörenin kurum içinde tutulması ve çalışma sürecinde örgüte olan katkılarının belirli standartlara ulaşmasının sağlanmasıdır. (Aracı,2011: 26-27)

İnsan kaynakları bir örgütün tüm işgörenlerini ilgilendirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise bir örgütte yer alan bütün işgörenlerin, örgütü amaçlarına ulaştıracak biçimde etkili ve verimli bir biçimde hem güdülenmesi hem de faaliyete geçirilmesi sürecini kapsamaktadır. (Bayraktaroğlu,2006:6)

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Günümüzde insan ilişkilerine ve insan doğasıyla ilgili bilgilere olan önem giderek artmaktadır. Çağın gereği bilgi de hızla gelişip artış göstermektedir. Bu durum hızlı değişimi, gelişimi ve bilgi artışına uyum sağlayabilmesi için işgören ve kurumu hatta toplumları yeni arayışlara yöneltmektedir. İşgören kendi ruh sağlığını önemseyen gibi kurumunda işgöreni önemsemesi gerekmektedir. İnsan unsurunun öneminin artmasıyla işgören ilişkilerinin de öneminin artması personel yönetiminin kapsamını aşmaktadır. Böylelikle kurumdaki işgören ve diğer kaynakların bütünlüğünü ve kurumun yönetimi, muhasebe, pazarlama ve üretim gibi tüm süreçleri insan kaynakları yönetimi sağlamaktadır. (Fındıkçı,2009:14)

İnsan kaynakları yönetimine göre bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kullanması gereken en önemli kaynaklarından birisi insandır. Günümüz rekabetinin artmasıyla işletmelerin maddi kaynaklarının güçlü olmasından çok, doğru insan kaynağına sahip olmaları gerekmektedir. (Aracı,2011:32)

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; işgörenlerin işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmeleri için iş ortamlarını geliştirmek, kurumun başarısına katkı sağlamaktır. Kurum yönetiminde, insan olgusuna verilen değer arttıkça işgörenlerin verimi ve ortaya çıkan işlerin kalitesi artmaktadır. Kurum yönetimi önce insan anlayışını benimseyip insana saygının temel amacı olmasıyla gelişmektedir. (Türkel,1998:41)

İKY'nin evrensel olan dört amacı insan kaynakları işlevine yol göstermektedir. Bunlar; (Bayraktaroğlu,2006:9-10)

Toplumsal Amaç: Bir örgüt kaynaklarını kullanırken toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluklarını göz önüne alarak toplumun isteği ve baskılarını azaltabilmektedir.

Örgütsel Amaç: Temel amaçlara ulaşabilmek için örgütsel etkinliğe katkı sağlamak insan kaynakları yönetiminin oluşumuyla gerçekleşmektedir.

İşlevsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütün gereksinimleri doğrultusunda katkı sağlamasıdır.

Kişisel Amaç: Bir kurum işgörenlerin performansını ve motivasyonu artırmak için kişisel amaçlarını karşılamalıdır. Kişisel amaç işgörenler için oldukça önemli bir etken olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt ve işgören bakımından hedeflediği amaçlar vardır. Bingöl'e göre bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Bingöl 2019: 6-7)

- İşletmenin amaçlarına ulaşmasında ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde İK² stratejileri geliştirerek ve uygulayarak örgüte destek olmak,

- Örgütün etkinlik ve verimlilik artışını sağlamak,

² İnsan kaynakları kavramının kısaltılmasıdır.

- Yüksek bir performans kültürünün sağlanmasına katkı sağlamak,
- İşgörenlere daha kaliteli bir çalışma ortamı sağlamak,
- Yasal düzenlemelerle uyumlu olarak İK faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- Son teknolojileri, stratejileri, İK uygulamalarını ve yetenekleri işgörenlerde sağlamak,
- Yönetim ve işgörenler arasında pozitif bir uyum ve güven ortamı yaratmak,
- İnsan yönetimine ilişkin etik yaklaşımların uygulanmasını desteklemektir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci

İKY'nin tarihçesine göre, modern ve bilimsel personel yönetiminin, 1940'lı yıllarda başlamış olsa da işgörene ilişkin problemlerin önemli olması ve bu durumun yönetimin dikkatini çekmesi önceki yıllara dayanmaktadır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, insan kaynakları yönetiminden stratejik İKY'ye doğru geçen süreçte bazı dönemlerin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Personel yönetimi ve örgütlenme sürecinin başladığı Endüstri Devrimi, İKY'nin tarihsel sürecinde önemli bir noktadadır. İKY'nin tarihsel sürecinde, personel yönetiminden İKY'ye geçiş sürecinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Örgüt ve işletmeler, genel işletme planıyla uyumlu, stratejik yönetimin ögesi olan stratejik İKY politikaları yaparak gerekli sayıda, nitelikte insan kaynağına ulaşmayı hedeflediği gibi işletme amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmeyi de hedeflemektedir. (Öztürk,2010:13-15)

Personel yönetimi, Sanayi Devrimiyle yaşanan değişimler nedeniyle oluşan gereksinimlerin bir ürünü olarak meydana gelmektedir. Sanayi Devriminin ilk zamanlarında fabrika işgörenlerini koruyacak yasaların olmaması nedeniyle kendilerine sağlanan tüm şartları kabul etmek zorunda kalmaktaydılar. Başka bir iş bulamama endişeleri, gelir elde etme gereksinimleri nedeniyle işçilerin işlerini terk etmeleri mümkün olmadığı gibi, başka bir iş bulsalar da koşullarının iyi olmadığını düşünmekteydiler. Ancak 1800'lü yılların sonlarına doğru refah ve sendikal hareketin önem kazanmasıyla işgörenlerin ve ailelerinin yaşadıkları zorluklara kamuoyunun dikkatinin çekilmesi sağlanmıştır. Sendikal hareket bazı işverenlerin işgörenlerinin ekonomik refahlarıyla ilgilenmelerini de sağlamıştır. Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak bilinmeyen personel yönetiminde, yönetim ve davranış

bilimlerindeki gelişmelerin iş ortamına yansımaları İkinci Dünya Savaşı döneminde gerçekleşmiştir. (Geylan, 2011:4-5)

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim anlayışının gelişmesiyle birlikte, F.W.Taylor'ın fikri olan bilimsel yönetim konusundaki katı otomasyon, tam tersine sosyal ilişkiler ön plana çıkmaktadır. (Ünsalan ve Şimşek,2014:39)

1960'lı yıllara kadar İKY ile ilgili literatür henüz gelişmemiş olsa da, 1970'li yıllar, İKY'nin dikkat çekmesinin giderek arttığı bir dönemi kapsamaktadır. İşgören giderlerinin artması sebebiyle işletmenin genel maliyetlerinin artması, işletmeleri işgörenleri ile ilgili çaba göstermeye yöneltmiştir. 1980'li yıllar ise İKY'nin tam anlamıyla bir dönüm noktası olmaktadır. Bu yıllardan sonraki hızlı değişimle insana gösterilen yoğun ilgi, onu bir üretim etkeni olarak görülesi yerine insanı, üretimin bir değeri olarak kabul etmiştir. 1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi, işe seçme, terfi, performans değerlendirme, kariyer planlaması ve işten çıkartma kararları ortaya çıkmıştır. Yeni ekonomik sistem anlayışının, özellikle neo-liberal politika uygulayan muhafazakâr devletlerin de yeni İKY anlayışının değişiminde katkıları olmuştur. Olağanüstü artan rekabet ve sermaye birikimi, bu yıllarda kurumların dünya pazarında paylarını büyütme çabasını oluşturmuştur. Bu dönemde, çok uluslu şirketler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanılması konusunda ulusal şirketlerden daha çok sorunla karşılaşmışlardır ki her ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı farklıdır. Bu nedenle belirlenen yönetim stratejileri de farklı olmalıdır. İKY'nin önemini artıran oluşumların başında çok uluslu şirketler oluşturmaktadır. (Bayraktaroğlu,2006:4)

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İşlevleri

İKY, çalışma ortamında insan odaklı olan ve onun daha etkin, verimli, faydalı ve üretken olması, aynı zamanda iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken koşulların tümünü içermektedir. İş ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, maaş ayarlanmasına, işyeri ile olan hukuki ilişkisine, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesine ve son olarak işten çıkmasına kadar ki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleşmektedir. (Fındıkçı,2009:5)

1.5.1. İş Analizi

İş, işgörenin yerine getirmekle sorumlu olduğu görevlerinin toplamıdır. İş analizi ise, işin kendisini inceler. İşgörenlerin bireysel veya toplu olarak yaptıkları işin ayrıntılı bir şekilde ele alması iş analizinin amacıdır. (Sabuncuoğlu,2013:60) İş analizi, örgütte gerçekleşen bütün faaliyetlerin sıralanması ve benzer olan işlerin gruplandırılmasıyla başlamaktadır. Sonrasında tüm işlerin gerçekleştirileceği iş ortamı ve iş koşulları ile işi gerçekleştirecek işgücünün sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmektedir. (Aktaş vd.,2015:89)

Bir işin içeriğinin analiz edilmesi ve işin gerçekleşmesi sırasında rol alan bütün etkenlerin belirlenmesine iş analizi denilmektedir. İş analizinin amacı, iş ile işgören arasında uyum sağlayacak veriler elde etmektir. (Koca,2010:61)

İş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesiyle işin gerçekleşmesi sürecinde oluşan bütün faktörlerin belirlenmesidir. Aynı zamanda, gerekli işgören ihtiyacının belirlenmesinde de oldukça önemli bir etkidir. Bir organizasyonda, işlerle ilgili bir karışıklığın yaşanmaması için görev tanımı net olmalıdır. İşin ne olduğu ve içeriği analiz edilmelidir. Böylece işgücü ihtiyacının belirlenmesi kolaylaştığı gibi, kurum içinde ihtiyaç duyulan birimlere eleman yerleştirmede ve terfilerde kolaylık sağlanır. Bu analizler sonucunda da iş daha basit ve somut bir şekilde gerçekleşmektedir. (Fındıkçı,1999:142-143)

İş değerlendirme temeli ve ilk adımı iş analizidir. İş analizinde, bilgi ve belge toplanması, gözlem, anket ve mülakat yöntemleri izlenir. İş analizi sonucunda, iş tanımları ve iş gerekleri (nitelik tablolarına) elde edilmektedir. İş değerlendirme, iş tanımlarının ve nitelik tablolarını birtakım yöntemlere göre değerlendirilmesidir. İş analizi ile ulaşılan veriler belli işlemlere tabi tutulur. İş değerlendirme, bu verilerin önceden belirlenmiş birkaç yöntemlere göre işlenmesidir. Böylelikle uygulamada farklı değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Bunlar ise; sıralama, derecelendirme (sınıflandırma), puan verme ve etmen (faktör) karşılaştırma yöntemleridir. (Canman,2000:44)

İşgörenler ve yaptıkları işler; bölüm, birim, gibi gruplara ayrılır ki, bu grupların sınırlarının, özellikleri ve iş tanımları işletme faaliyetlerinin etkinliği açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle işler her birimde birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Buradan yola çıkarak, iş analizi çalışmaları, işletmelerde, işlere uyumlu, çeşitli ayrıntı ve özellik belirlemek için yapılmaktadır. (Özçelik,2018:51-52)

Bayraktaroğlu'na göre iş analizinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:
(Bayraktaroğlu,2006:22)

- Gelecekte yaşanabilecek olası bir işgören ihtiyaını belirleyerek insan kaynakları planlamasına katkı sağlamak,

- İşe alımlarda net ve kesin olan kriterler belirlemek,

- Hâlihazırda var olan veya gelecekte oluşabilecek eğitim ihtiyaını belirlemek,

- Performans standartlarını oluşturmak,

- Kariyer planlamasını doğru bir biçimde oluşmasına katkı sağlamaktır.

Uyargil (2008:59-60)'e göre iş analizi aşamasında yararlanılan veri toplama yöntemleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Gözlem: Gözlem yolu ile işin yapıldığı yer ve şartlar, tehlikeler, gerekli araç ve teizatı tanınır. Fakat işgörenin ne tür bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği gözlem yolu ile anlaşılamayabilir. İş analizinde sadece gözlem yöntemi tek başına yeterli olmamaktadır. Gözlem, analizi yapan kişinin iş ile ilgili geniş bir izlenim edinmesini sağlar. Bu nedenle, diğer yöntemler ile uygulanarak verimli sonuçlar elde edilebilir. Aynı zamanda yönetsel işlerdeki (karar alma) gibi tekrarlanış sıklığı çok azdır. Ayrıca zihinsel becerilere dayalı işlerde her zaman işi gözlemlemek mümkün değildir. Gözlem yöntemi, mavi yakalı işgörenlerin işleri gibi tamamlama süresi kısa olan işlerde tek başına yeterli olabilir. Gözlemin, yönetsel işlerin analizi gibi diğer veri toplama yöntemleri ile kullanılması gerekmektedir.

Anket: Anket yöntemi ile iş analizi sürecinde, analizi yapan kişi işgörenlere yazılı sorular sorar. İşgörenler de işleri hakkındaki bilgileri iş analizi yapan kişiyle paylaşır. Anketin en çok kullanılmasının nedenlerinden biri maliyetinin düşük olmasıyken, bu yöntemin kullanılmamasının nedeni ise işgörenlerin işleri hakkında gerçekçi olmamaları ya da görevleri farklı lanse edebilmeleridir. (zgen ve Yalçın,2015:64)

Mülakat: Mülakat yöntemi iş analizinde en çok kullanılan veri toplama yöntemi olarak bilinir. Analist, ihtiyaı olan bilgiler hakkında sorular sorup, bunları yorumlayabilir. Mülakat yöntemi anket yöntemi ile birlikte kullanıldığında, daha etkin sonuçlar alınabilmektedir.

Diğer Yöntemler: İş analizi çalışmalarında anket, mülakat ve gözlem yöntemleri tek olarak veya birlikte kullanılabilir. İş analizlerinde bu yöntemlerin dışında uzman bilgisi, vardiya vb. günlük kayıtlar, rapor gibi belgelerden yararlanma, işaretleme listesi gibi yöntemler bilgi toplamak amacı ile kullanılmaktadır.

1.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama işlevi, kurumların temel hareket noktasıdır ve ileride yapılan faaliyetlerin etkinlik ve etkililiği bakımından etki yaratmaktadır. Planlama, kurumların İKY açısından çok önemlidir. Ayrıca örgütlerin başarısı ve başarısızlığı konusunda doğrudan etki yaratmaktadır. (Perçin,2016:91)

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin insan kaynaklarından daha verimli şekilde yararlanılmasını temin etmektedir. Buradan yola çıkarak, sorunların ortaya çıkmasını önceden önleyerek, insan kaynaklarının işe alınmasında, bölgesel işgücü pazarının değerlendirilmesinde, diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonu ve diğer İKP³ faaliyetleri için bir temel teşkil etmesinde ekonomi sağlamakta ve işletme İK'dan etkin şekilde fayda sağlayabilmektedir. (Özgen ve Yalçın,2015:77)

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütteki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında oluşabilecek bütün gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla incelemesi, yeniden düzenlemesine bağlı tüm hazırlık çalışmalarını içermektedir. (Koca,2010:59)

İKP, sürekli düzenlemeleri gerekmektedir. Bir örgütte yer alan insan gücünün devamlı ve sistemli bir biçimde incelenmesi, gerekliliğin ötesinde zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde son derece hızlı olan bilgi artışı, örgüt çevresi, yenilik, nüfus değişiklikleri, değişime karşı direnç, devlet müdahaleleri ya da yasal düzenlemeler, ulusal ve uluslararası rekabet gibi çok fazla bağımsız değişkeni içermesinden dolayı belirsiz bir görünüm sergilemektedir. (Bingöl,2,19:184) Yaşanan bu değişim ve gelişmelerin sonucunda da insan gücünün ve dolayısıyla insan kaynaklarının planlanmasının da önemi artmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, işgörenin analiz edilmesi ve insan kaynaklarının değişen gereksinimlerinin işletmenin gerektirdiği şartlara göre değiştirilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının işgörenin devrini, transferlerini, emeklilikleri ya da terfileri öncesinden tahmin etmektedir. İnsan kaynakları planlaması, belli niteliklere sahip işgörenin

³ İnsan kaynakları planlaması kavramının kısaltılmasıdır.

işletmede hangi statüde görev alabileceğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. (Noe,2009:67)

İnsan kaynaklarının planlanmasında kurumda çalışan işgörenlerin hakkında bilgilerin elde edilmesi, iş analizi, iş tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri gibi çalışmalar gerçekleştirilmelidir. İnsan kaynağı gereksinimlerinin belirlenmesi sürecindeki esas adımlar şunlardır: (Fındıkçı,1999:137)

- İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi
- İş analizi
- Görev tanımı
- Organizasyon el kitabının hazırlanmasıdır.

İnsan kaynakları eylem planının düzenlenmesi insan kaynakları planlamasında amacı, işgücü talep ve arzı dengelemektir. İşgücü talep ve arzın karşılaştırılarak ulaşılan İK ihtiyaçlarının belirlenerek karşılanması İKP amacı ile doğrudan ilişkilidir. Eylem planlaması ise amaca ulaşmak için izlenecek yolun, atılacak adımların belirlenmesidir. Eylem planlaması, işgücü arz ve talep dengesinin korunmasına yönelik önlemlerin belirlenmesi işgücü eksikliğinin veya fazlalığının giderilmesini kapsamaktadır. (Özçelik,2018:93)

1.5.3. İşe Alma ve Yerleştirme

Bir organizasyonun verimliliğini artıran en temel unsurun insan olduğunu ve insan ögesini en etkin biçimde yönetildiğinde gerçekleştiği kabul edilmiştir. Bu nedenle bir işletmenin performansını yükseltecek olan insan ögesinin seçimi ve yerleştirilmesi işletme bakımından büyük önem taşımaktadır. (Aracı,2011:41)

Günümüz de rekabetin artmasıyla işletmeler rakiplerinden daha üstün olmak ve hedeflerine ulaşabilmek için “doğru işe doğru çalışan yerleştirmeyi” hedeflemektedir. İşin niteliği ile personelin sahip olması gereken niteliklerin birbiriyle uygun olması gerekmektedir. Personel seçiminde yapılan en büyük hatalardan birisi ise başvuran adaylar arasında en iyisini seçme şeklinde eksik yorumlanmasıdır. İşin ve personelin niteliği arasındaki uyumun hata payı ne kadar az olursa işe alımda o kadar yüksek isabet oranına

erişilmiş olur. (Topçu,2006:6)

İnsan kaynakları yönetimi, sadece yeterli sayıda ve nitelikteki personelin işe alınması ve yerleştirilmesiyle ilgilenmez, bunun yanında örgüt kültürüne ve örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu işgörenleri seçmekle ve geliştirmekle de ilgilenmektedir. (Canman,2000:78) Personel seçimi, farklı yöntemler ile birlikte kullanılabilir. Burada esas olan geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının bilgili ve tecrübeli kişilerce kullanılmasıdır. En doğru ve en adil seçimin yapılması, örgütün olduğu kadar personelinde yararına olmaktadır. (Özer vd.,2019:477)

İşgörenlerin işe alınma ve uygun pozisyona yerleştirilme işlevi; işletmenin ihtiyacı olan nitelikte ve sayıda elemanın istihdamı için insan kaynakları planlaması yapılması, açık pozisyonlara alımı yapılacak adayların toplanması, bu adaylar içinden seçilenlerin boş pozisyonlara yerleştirilmesidir. İşgörenin işe alınması ve uygun pozisyona yerleştirilmesi için yapılan faaliyetler; insan kaynakları planlaması, aday toplama ve seçme olmak üzere üç bölümde incelenir: (Bayraktaroğlu,2006:10)

1. İnsan kaynakları planlaması, kurumun amacını destekleyecek açık pozisyonlar için belirlenen niteliklerde ve sayıda işgörenlerin alınması sürecidir.

2. Aday toplama, kurumun var olan ve gelecekte oluşabilecek boş pozisyonlar için seçim yapabilecek sayıda aday içinden uygun adayların belirlenmesidir. Burada amaç, boş pozisyonların ve iş başvurusunda bulunan adayların en uygun biçimde eşleştirilmesidir.

3. Eleman seçme, açık iş için en uyumlu adayı seçme sürecidir. Adaylar, seçme işlemindeki aşamalar sırasında gösterdikleri performansla ölçülürler. (Bayraktaroğlu,2006:10)

İşgücü ihtiyacını temel iki kaynaktan sağlamak mümkündür. Bu kaynaklar, kurumun kendi iç kaynaklarındaki mevcut işgörenler ile dış kaynaklarıdır. İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan bir diğer deyişle mevcut işgörenlerden karşılanması işgörenler ve kurum açısından önemlidir. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan sağlamanın yararları şudur: (Fındıkçı,1999:171-172)

- Kurum içinde bir canlılık sağlanması,
- İşgörenlerin terfi ve yükselme beklentilerinin karşılanması,

- Kurumun iç kaynaklarından yararlanılması,
- Alınacak yeni işgörenler için ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- Alınacak yeni işgörenlerin kuruma adaptasyonu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme sıkıntıları gibi yaşanılabilecek problemlerin ortadan kalkması,
- Kurum içindeki yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve bu işgörelere fırsat verilmesi,
- Kurumdan işgörenin ayrılmaması sağlayıp beyin göçünün önlenmesidir.

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması başlıca yararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Fındıkçı,1999:176)

- Kurumu hareketlendirebilecek kişilerin işe alınması halinde kuruma taze kan kazandırılması
- Kurumda vitrin değişikliği
- Kuruma rutin alışkanlıklarından ve yeteneklerinden farklı bakış açıları ve yaklaşımların katılması
- Kurum içinde bir canlılık sağlamasıdır.

Yeni bir işgörenin işe yerleştirilmesi oldukça önemlidir. Amirin yeni işgöreni işe alıştıırma ve eğitmesi, işe alınanlarla ilgili gerekli bilgiye sahip olmasıyla ilgilidir. Böylelikle işe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri öğrenen amir, işe alıştıırma programını etkili bir şekilde yürütmektedir. (Bingöl,1998:134)

1.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Örgütlerde işgören seçimi, işe yerleştirilmesi ve işe alıştıırılmasından sonraki aşama, işgörenlerin eğitilmesidir. Eğitim, işgörenin görev aldığı işteki bilgi ve becerilerini geliştirmesini sağlamaktadır. (Şenatalar,1978:165) Öğrenme sürecinin bir bölümü olan eğitim, planlı bir sistemdir. Yönetimi de kapsayan eğitim hayat boyu edinilen deneyime bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle eğitim, öğrenilen deneyimlerin sonucu olmaktadır. (Canman,1979:6) İşgören seçim sürecinde ne kadar dikkatli olursa da işgörenden beklenen yüksek performans elde edilemeyebilir. Bu yüzden işgörelere neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda eğitimler verilmektedir. (Dessler,2019:233)

Eğitimin tanımı; bilgi, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Personel eğitimi ise; işgörenlerin ve grupların kurum içerisinde şu anki konumları veya gelecekteki konumlarında daha etkin bir şekilde görevlerini yapabilmeleri için onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına katkı sağlamayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tamamıdır. Personel eğitimleri 3 temel aşamayı amaçlamaktadır: İlk aşama ihtiyaç analizi, insanların ne öğrenmesi gerektiği konusunun değerlendirilmesidir. Diğer aşama ise öğrenmeyi kolaylaştırıcı yollar sağlamak veya planlamaktır. Son olarak ise eğitim programları bittikten sonra işgörenlerin bu eğitimler sonucunu değerlendirmesidir. (Ergin,2005:74) Geliştirme, personelin becerilerini, bilgi ve tutumlarını düzenli bir biçimde olumlu yönde değiştirerek şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır. Yetiştirme, daha çok yeni işe başlayan personele yeteneklerin kazandırılması ve işin tanımına göre gerekli olan bilgi ve beceri konumuna ulaştırılması için sağlanan eğitim faaliyetidir. (Bayraktaroğlu,2006:77)

Globalleşme ile birlikte rekabet ortamının artmasıyla işgücünün, farklı bilgi, beceri ve yeteneğe sahip, motivasyonu yüksek, kendi ve kurumun amaçları ile uyumlu olmasıyla başarı sağlanmaktadır. (Özçelik,2018:167)

Eğitim ve geliştirme, insan kaynaklarında önemli bir etkidir. İş dünyasında ve ekonomideki değişiklikler, teknolojideki gelişmeler, örgütsel değişim ile sosyal, yasal vb. değişiklikler sonucu insan kaynaklarının eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyacın artmasına neden olmaktadır.

İnsan kaynağı gereksinimin belirlenmesi ve bu gereksinimin karşılanmasına yönelik araştırmaların yapılması, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin sağlanması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçimden sonra yapılması gereken süreç eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır. (Fındıkçı,1999:243)

Eğitim ve geliştirme, birbirinin yerine kullanılabilmesine rağmen bu iki terim arasında bazen bir ayırma gidilmektedir. Eğitim, gerekli olan bilgi ve becerilerin işgörende olmasını sağlamaktadır. Gelişme ise işgörenlerin değişen ve gelişen örgüte daha uzun vadeli bir dönem sağlamak için şuanki işinin ötesinde bir öğrenmeyi içermektedir. (Bingöl,2019:300)

Örgütlerin hazırladığı eğitim çalışmalarından beklenen amaçlar genel bir analiz içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal insancıl amaçlar olmak üzere iki bölümde incelenebilir:

1. Ekonomik Amaçlar: Eğitimin ekonomik amacı, “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devriminden bu zamana kadar örgütlerde mal veya hizmet biçiminde belirlenen iş çıkışını en düşük bir maliyetle en yüksek performansa ulaştırmak başka bir deyişle üretimde en elverişli noktaya varmak şeklinde sonuçlanır. Bütün ekonomik parametrelerin üretim ve karlılığın maksimize edilmesine ilerletildiği bu anlayış içinde eğitiminin esas felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir noktada normal karşılamak gerekir. Bu durum ile karşılaşıldığında örgüt kendi yöneticisi ve işgörene eğitimler vererek verimliliğe ve kaliteli üretime şartlanmış olmaktadır.

2. Sosyal İnsancıl Amaçlar: Eğitim yalnızca örgütün ekonomik amaçlarına yönelik bir süreç olarak düşünülmemelidir. Aynı zamanda eğitim, örgütte çalışan işgörene de dolaylı ve dolaysız olarak katkı sağlayan bir süreçtir. Bir örgütte yapılan eğitsel çalışmaların tümü insana yapılan yatırım demektir. Örgütler işleyişlerini toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen ürünü satın alır, örgüte emek harcar ve böylelikle örgütün ilerlemesini sağlar. Bu nedenle de insanlar örgütlerin işleyişlerinde değil örgütler insanın işleyişinde olmalıdır. (Sabuncuoğlu,2013:128-129)

Eğitim işlevinin organizasyonu kadar, eğitimin süresi ve türü de işletme birimlerinin uyumu, küresel varlığı, iş koşulları, işe alma stratejisi; insan kaynakları planlaması, sendikalaşma derecesi, eğitim ve geliştirmeye katılan yönetici; personel ve insan kaynakları personeli tarafından etkilenmektedir. (Noe,2009:62)

1.5.5. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması

Kariyer yönetimi, işgörenelerin çalışma hayatı süreçlerini planlama aşamasıdır. Kariyer geliştirmesinin aktif olması ise üst yönetimin desteği ile sağlanmaktadır. İşgörenelerin gelişimine zaman ve destek sağlayan kurumlar bu yatırımın geri dönüşümünü fazlasıyla almaktadırlar. (Palmer,1993:79) Aynı zamanda kariyer yönetimi, işgörenelerin kariyerleri ile ilgili amaçlarına ulaşmasını sağlayan, insan gücü ihtiyaçlarını belirleyen bir yönetim sürecidir. Bu süreç, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, planlanması ve uygulanması ile gerçekleşmektedir. (Kozak,2001:17)

Günümüzde değişen teknoloji, pandemi sonucunda oluşan belirsizlik ve karmaşıklık gibi birçok etkenler iş yaşamının değişmesine neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler, kurumundaki nitelikli insan kaynağını kaybetmemek için onların gelişimine destek sağlamaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetimi hem işgörene hem de örgütler için önemli bir

fonksiyondur. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak iki konu başlığı altında toplanmaktadır. (Mecek vd.,2021:7-8)

Kariyer planlaması geniş çerçevede ülkelerin gelişmişlik düzeylerinden, küresel eğilimlerine, ulusal ve uluslararası rekabet koşullarına, personel rejimlerine ve eğitim stratejilerine; mikro düzeyde ise bireysel yetkinlikleri, istekleri, bölgesel faktörleri kişilerin kariyer planının belirlenmesine yol açmaktadır. Kişilerin meslek seçimleri için alması gereken eğitim ve deneyimlerin kazanılması amaçlanmaktadır. (Dündar,2018:282)

Son yıllarda gösterdiği hızlı ve çok yönlü gelişimiyle İK yönetiminin en zor ve tartışmalı konularından biri olan kariyer yönetimi, yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini artırmak, kaliteyi yükseltmek ve şu anki durumun korunması için kullanılacak etkili yöntemlerdendir. İnsan kaynakları yönetiminin kurumların gereksinim duyduklarında nitelikli işgören bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı, kariyer yönetiminin önemini artırmıştır. Bu sebeple günümüzde hızla gelişerek evrim geçiren kariyer yönetimi, örgütlerdeki önemli yönetsel işlevlerden biri olmuştur. (Bingöl,2019: 346)

Kariyer, işgörenler kadar organizasyon açısından da önemlidir. İşgörenlerin; niteliklerini keşfetmelerini, işletmedeki iş fırsatları hakkında bilgi sahibi olmalarına, kariyer planlamalarını belirlemelerine, hedeflerine ulaşmalarında destek olan kariyer geliştirme uygulamaları; işletmelerin de gelecekte ihtiyaç duyacakları işgörenleri, belirli bir sistem kapsamında geliştirmelerine olanak sağlayacaktır. (Dündar,2018:283) Kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel faydaları aşağıda sıralanmıştır:

Kariyer yönetiminin bireysel faydaları:

- Geçmişteki bilgiler sayesinde kariyer tercihlerini yapabilmek,
- İşgörenin ilerleyen süreçte işi hakkında hayal kırıklığı yaşamamasını engellemek,
- Kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmektir.(Bayraktaroğlu,2006:147)

Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ise:

- İşgörenlerin yeteneklerini ve amaçlarını işletme için belirlemek,
- Gelecekte yaşanabilecek olası bir insan kaynakları ihtiyacını belirlemek,

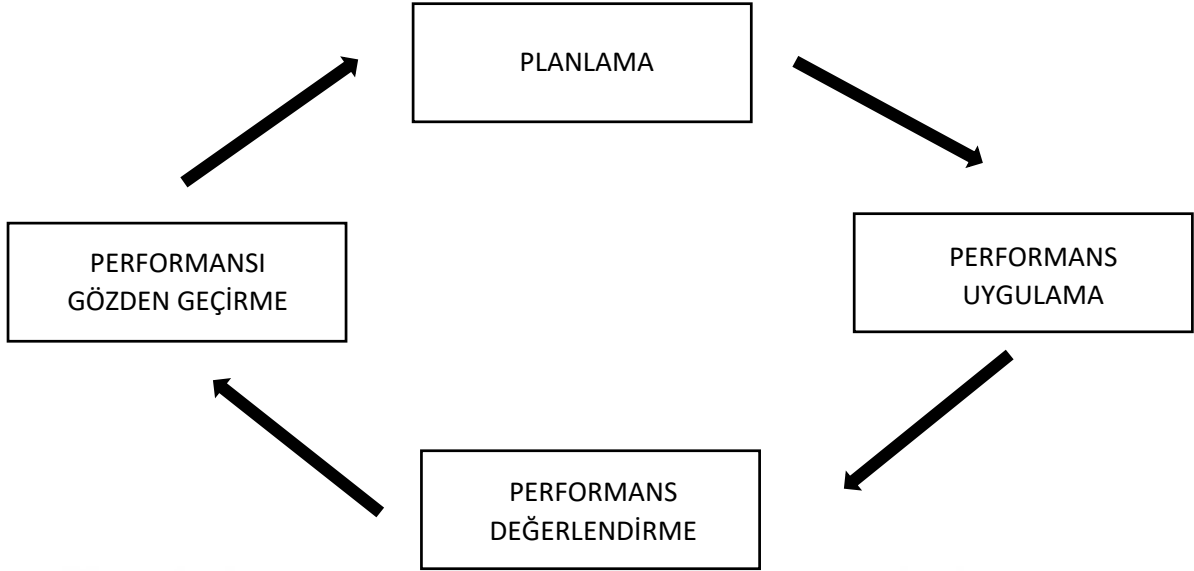
- İşgörenlerin beklentilerini açığa çıkarmaktır.(Bayraktaroğlu,2006:147)

Kariyer planlaması, işgörenin gelecek planlarını ve hedeflerini ortaya koyması ve hedefe ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlar olarak tanımlandığı gibi, işgörenin kariyer hedeflerinin seçimi ve hedeflere ulaşabilmesi için izlemesi gereken yol olarak da tanımlanmaktadır. (Özgen ve Yalçın,2015:188)

1.5.6. Performans Yönetimi

Performans yönetimi bir süreci kapsamaktadır. Performans ölçütlerinin belirlenmesi ile başlayan süreçte, personelin performansı bu ölçütler dikkate alınarak değerlendirilir. İşgörenin yetkinliklerin ölçülmesi ve geliştirilmesi de bu süreçlerden biridir ve yapılan değerlendirme sonuçlarına göre; işe alıştırma, ödüllendirme, kariyer planlama gibi alanlarda kullanılmasına yönelik bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. (Özgen ve Yalçın,2015:215) Kısacası bu süreçler doğrultusunda performans yönetimi, performans hedef ve ölçütleri geliştirmesini, kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını ve karar alma aşamalarında rasyonelleştirilip, performans değerlendirmeyi de kapsayan bir kavramdır. (Tozlu,2014:15) Aynı zamanda performans yönetimi, işletmenin amaçlanan hedefe göre nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel ifadesidir. (Akgemci,2019:357)

Performans yönetim süreci; örgütün stratejik amaçları, hedefleri ve planlaması ile başlamaktadır. Sürecin ikinci aşaması ise performansı ortaya koymaktır. Performansın değerlendirilmesi üçüncü aşamayı oluşturur ve dördüncü aşaması ise performansın gözden geçirilmesidir. (Bingöl,2019: 390)



Şekil 1.1. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi sistemleri, İKY'nin bazı temel hedefleri şunlardır: (Canman,2000:137)

- Örgütteki insan kaynaklarının sürekli yüksek performans seviyesinde çalışmasını sağlamak,
- İşgörenlerin tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak,
- Personelin, açığa çıkarmamış yetenekleri sergilemesini sağlamak,
- Örgütün kültürünü geliştirmek veya değiştirmektir.

Performans yönetiminin unsurlarından sadece biri olan performans değerlendirmesi, performans yönetiminin başarısı bakımından kritik önem taşımaktadır. Çünkü bu değerlendirme işletmenin stratejik planını doğrudan yansıtmaktadır. Birçok işletmede ise performans değerlendirmesinin odak noktası bireysel işgörenlerdir. Etkili bir performans değerlendirmesi; gelişim, hedefler ve amaçlar için yapılan planları devreye sokarak başarıları değerlendirir. (Tozkopran ve Çolak,2017:198) Performans değerlendirmesi, bir kurumun önceden belirlediği seviyede kıyaslama ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işyerindeki performansını değerlendirme sürecidir. (Ulaş,2002:54)

Ücret belirlenmesi, ikramiyeler, disiplin gibi önemli kararlarda işgörenin iş performansı hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir. Bu da performans değerlendirmesinin amaçlarından

biridir. Performans değerlendirmenin bir diğer amacı ise, işgörenin görev tanımında ve iş analiz sonuçlarında çıkan verilerin, standartlarına yakınlığına yönelik geri besleme sağlamaktır. (Bayraktaroğlu,2006:104)

1.5.7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş değerlemesi, ilk kez ABD’de 1871 yılında kullanılmaya başlanmıştır ve insan kaynakları yönetimi sürecinin temel fonksiyonlarından birisidir. Bütün kamu kurum ve kuruluşlarında yaygın olarak kullanılan iş değerlemesi, bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. (Şimşek ve Öge,2012:173) İş değerlemesi, işgörenin başarısı ve gelişiminin sistematik değerlendirmesidir. Aynı zamanda iş değerlemesinin amacı işgörenin kendisini ve yeteneklerini tanımaya yardımcı olmaktır. (Sabuncuoğlu,1994:164) İş değerlemesi, kurum içinde işlerin birbiri ile uyumlu ve iyi bir organizasyon kurulmasını sağlamaktadır. Bu sayede kurumda yaşanan birçok aksaklıklar belirlenerek daha sonrasında bu tehlikeli durumlar önlenmektedir. (Telimen,1978:73)

İş hayatında yaşanan en önemli problemlerinden birisi işgörene verilen ücret ve maaş konusudur. İşgörenler için aldıkları ücretin miktarının kendilerine ve ailelerinin geçimini sağlayıp sağlayamadığı, diğer kurumların işgörenlerine sağladığı ücretler ile oranlı olup olmadığı gibi konular önem arz etmektedir. Özellikle ekonomik koşulların kötü olduğu dönemlerde alınan ücretin miktarı konusunda daha fazla duyarlılık gösterirler. Adil ve doğru bir ücret dağılımı yapılmadığı takdirde işyerlerinde huzursuzluk yaşanmaktadır. Bu durum işçi-işveren arasında en çok anlaşmazlık yaratan ve toplu pazarlık görüşmelerinde en çok üzerinde durulan ve uyuşmazlığa neden olan bir konudur. (Bingöl,2019:451-452)

Bir işin ücret yapısının oluşturulmasında belli bir düzen sağlanmalıdır. Bu düzen işlerin sınıflandırılıp kademelendirilmesiyle oluşturulur. Böylelikle ücret yapısı iş ve ücret kademeleri haline gelir. Bu sayede ödenecek ücretlerin esas ilkeleri belirlenmiş olur. İşin değerinin belirlenmesi ve iş yapısının oluşturulmasında kullanılan yöntem ise iş değerlemesidir. (Ataay:2018:322)

İş değerlendirme yöntemini bazı işletmeler aşağıdaki amaçlara ulaşabilmek için kullanırlar: (Tozkoparan ve Çolak,2017:229)

- İşletmenin iş yapısını belirlemek,
- Ödemede eşitsizliklerin önüne geçmek ve işler arası ilişkileri düzenlemek,

- Ödeme yapısı oluşturmak için iş değerleri sırası geliştirmektir.

Sıralama, sınıflandırma veya dereceleme, puanlama ve faktör-karşılaştırma olmak üzere dört geleneksel iş değerleme yöntemi bulunmaktadır. Firma bu yöntemlerden birini seçebilir ve amacına uygun şekilde değiştirerek uygulayabilmektedir. Bu yöntemlerin dışında Hay Plan gibi karma yöntemler de bulunmaktadır. Bir işin görelî önemi, bir işi örgüt içerisindeki diğer işlerle kıyaslayarak belirlenebilir. Her bir karşılaştırma yöntemi, bir bütün olarak işler ya da işleri oluşturan faktörler esasına göre değerlendirme yapılmasını öngörmektedir. (Bingöl,2019:455)

Ücret yönetimi belli bir bilgi birikimine ve beceriye sahip işgörenlerin örgütte kalıcı olmalarını sağlayarak, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artıran bir araç olması açısından örgütlerin önem vermesi gereken bir İKY fonksiyondur. (Bayır,2021:31) Ücret yönetimi sistemi, işletmelerde farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir yerde birleştiren, verimlilik, kalite, iş doyumu, yaşam standardı, gelişme ve başarıyı artıracak biçimde belirlenmelidir. Bu bağlamda iyi bir ücret sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Özgen ve Yalçın,2015:272)

- İşgücü pazarındaki nitelikli personelin kuruma çekilebilmesi,
- Şu anki işgörenleri işletmede tutabilme,
- İşgörenlerin işletmeye sağlayacağı performansı en yüksek seviyeye ulaştırabilmek,
- İşgörenlerin hak ettiği ücretin ne üstünde ne de altında bir ödeme yapısı oluşturarak maliyetlerin kontrol edilebilmesi,
- Çalışma ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri aynı zamanda üretim ve verim kaybının engellenmesi,
- Toplumun yaşam standardını ve refah seviyesinin yükseltilmesidir.

Ücret-maaş yönetiminde örgütün amaçlarına yönelik adil ve etkin bir ücret politikası kapsamında 3 temel konuya dikkat etmeli ve önem vermelidir. Bunlar: (Çavuş vd., 2019:19-20)

1. Enflasyona karşı koyulması,
2. Ücret politikasının işletme faaliyetlerini geliştirmeyi amaçlamalı,
3. Ulusal gelirin adil şekilde dağılımına katkı sağlaması gerektiğidir.

Ücret yönetimi; ücret zamları, terfi ve yükselmeler, ödüllendirme uygulamaların oluşturulmasına imkân sağlayan performans yönetim sistemi çıktılarıdır. Bu çıktılar ile birlikte adil ve objektif bir ücret değerlendirmesi yapılmalıdır. (Yurtsever,2015:31)

1.5.8. Endüstri İlişkileri

Endüstriyel ilişkiler; işe gelmeme, personelin maddi sıkıntıları ve ailevi nedenlerden oluşan problemlerin çözülmesi gibi konularda personele destek sağlar. Ayrıca iş ve ödemelerle ilgili şartların oluşturulması, sendikalarla ilişkilerin sağlanması gibi faaliyetleri yerine getirmektedir. Endüstri ilişkiler işlevi; yönetim, işgörenler ve sendikalar arasında iletişimi kolaylaştırmayı sağlar. Ayrıca sendikaya üye olmadan yani ferdi olarak işgörelere de yardımcı olur. İşgörelere destekleyici bir çalışma ortamı sunmak ve insan kaynaklarının hizmetlerinin karmaşıklığına arabulucu ve rehber olarak hizmet etmek endüstri ilişkiler modülünün en temel amacıdır. (Geylan,2004:285)

Endüstriyel ilişkilerin ilk amacı örgüt faaliyetlerinin sorunsuz yürütülmesi için işveren-işçi ve devlet ilişkilerinin yasalar kapsamında yürütülmesidir. Burada asıl amaç tarafların ortak çıkarların kesiştiği noktada birleştirmektir. Endüstriyel ilişkiler bakımından İKY'nin yapması gerekenler; sosyal güvenlik, işçi sağlığı, iş güvenliği, sendikal ilişkiler, grev ve lokavtlar, toplu iş sözleşmeleri, toplu iş uyuşmazlıkları ve sosyal hizmetlerdir. (Özer vd., 2019:59)

Endüstri devrimiyle çalışma koşullarını geliştirmek amacıyla işçiler örgütlenerek kurdukları sendikalar aracılığıyla işverenlerle toplu olarak pazarlıkta bulunmayı tercih etmişlerdir. Günümüze kadar bu örgütlenme, çalışma koşullarında büyük önem sağlamıştır. İşçilerin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için sendikacılık oluşturulmuştur. (Çetin vd.,2018:260)

Ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerinin sınırları siyasi ve ekonomik yapı tarafından çizilir. Her sistemin diğer sistemlerle benzer tarafları olduğu gibi kendine ait tarafları da vardır. Endüstri ilişkileri sistemiyle ilgili aşağıdaki unsurlardan bahsedilebilmektedir.

(Sabuncuoğlu,2013:289-290)

- **İşçi-işveren Arasındaki İlişkilerini Etkileyen Siyasi ve Ekonomik Yapı:** Endüstri ilişkilerini etkileyen unsurlardan bazıları; ülkenin endüstri bünyesi, işgücünün karakteri, emek piyasalarındaki gerginlikler, işletme yöneticilerinin personel politikaları ve siyasi sistemdeki güç dengesidir.

- **Sendikaların Karakteristikleri:** Endüstri ilişkilerini etkileyen önemli faktörler; işçilerin işyeri, meslek ya da endüstri seviyesinde örgütlenmeleri, sendikacılık gücünün yerel veya ulusal sendikalara ayrılması, işçilerin sendikalaşma derecesi, sendikanın mali gücü ve liderleri olarak gösterilebilmektedir.

- **Sendika Taktikleri:** Sendikaların işverenlerle toplu pazarlık veya siyasi hareketler yoluyla hükümeti etkilemek suretiyle işverenler üzerinde bir kontrol mekanizması getirmeye çalışmaları önemli unsurlardır.

- **Toplu Pazarlığın Yapısı:** Endüstri ilişkileri açısından dikkate alınması gereken konular; pazarlık bölümünün büyüklüğü sözleşmelerle düzenlenmeye çalışılan konular, sözleşmelerin süresi, sözleşme uygulamasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözüm metotları, grev ya da diğer iktisadi baskı metotlarının kullanışı konularıdır.

- **Devlet Kontrolünün Çerçevesi:** Devlet, endüstri ilişkilerinin üçüncü tarafı olan bilinmekle birlikte, tarafların pazarlık edecekleri konularda etkili olabilmektedir.

İşyerinde sendikalarla olan ilişkileri düzenlemek ve yürütmek, İK'nin önemli işlev ve faaliyet alanlarından biridir. Çalışma hayatının vazgeçilmez unsuru olan sendikalar ekonomik ve toplumsal alanda önemli bir rol üstlenmektedirler. Sendikaların etkinliği son yıllarda ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucunda azalmıştır. Fakat gelişmiş Batılı ülkelerde sendikacılık ve toplu pazarlık sistemi çalışma yaşamındaki önemini korumaktadır. Ülkemizde sendikalar, büyük sanayi ve hizmet kuruluşlarında oldukça yoğun bir faaliyet göstermektedirler. (Adal,2018:604-605)

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu 2. Maddesinde, “işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar” olarak sendikayı tanımlamaktadır.

Sendika ve yönetim ilişkilerinin temelini toplu pazarlık oluşturmaktadır. Günümüz yöneticilerin belli bir kısmı toplu sözleşme ile işgörenlerin faaliyetlerini belirlemektedir. Bu nedenle toplu pazarlık ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çoğu şekillenmektedir. (Can ve Kavuncubaşı,2005:337)

Sendikalar tüzel kişiliğe sahiptir. Demokratik ilkelere göre örgütlenen sendikalar, devlete, siyasi partilere, işçi sendikası ise işverene, işveren sendikası ise işçi sendikasına karşı bağımsızdır. Öncesinde izin almaksızın kurulur. Ayrıca sendikalar, çalışma ilişkilerinde üyelerinin ortak ekonomik ve sosyal hak ve yararlarını korumak amacıyla kurulmuş örgütlerdir. (Adal,2018:606)

1.5.9. İş Sağlığı ve Güvenliği

Dünya Sağlık Örgütü'nün anayasasındaki tanıma göre: "Sağlık sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruhça ve sosyal yönden tam iyilik halidir." Bu tanımda kişilerin bedenlen sağlık durumlarında yaşanan farklılıkları gibi ruh sağlığının da ulaşılmak istenen amaç olduğu belirtilmektedir.(Tutar,2015:253)

İş güvenliği ve işgören sağlığı konularının insani yönü olduğu kadar ekonomik boyutu da vardır ve bu iki kavram birbirini tamamlayan kavramlardır. İnsan kaynakları yönetiminde iş güvenliği ve işgören sağlığı önemli bir konum oluşturmaktadır. İşverenin, işgörenlerin sağlık ve güvenliklerini koruyucu çalışma koşullarını sağlaması gerekli kılınmaktadır. Bunun sebebi ise işverenin işgörenlerine karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğu ve işletmede etkinlik ile verimliliği artırma amacından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde iş güvenliği ve sağlık konusunda yürürlükte olan yasalar ve yönetsel süreçler mevcuttur. İş güvenliği ve işgören sağlığı, en temel hak olan yaşama hakkı ile yakından bağlantılıdır. (Şimşek ve Öge,2012:359)

İşgören sağlığı ve güvenliği konusunda 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSG Kanunu) ile önemli düzenlemeler oluşturulmuştur. Kanun ile kurumlarda iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili belli durumların düzenlenmesi zorunlu hale getirilmiştir. (Aktaş ve Karğın,2018:253)

İşgörenler ve işverenler için işgören sağlığı ve iş güvenliği büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin hem iş ortamında yaşamları hem de gelecekleri risk altında olduğundan, işgörenler açısından bakıldığında sağlık ve güvenliğin önemi açıktır. İşgörenin hayatına

yönelik tehditlerden ve zararlardan, sanayileşmenin neden olduğu tehlikelerden korunması gerektiği ortaya çıkmıştır. İşgörenin yaşadığı iş kazası ya da meslek hastalığı, işgörenin gelirinde azalmaya yol açabileceği gibi, işsiz kalmasına da neden olabilir. Ardından iş kazası ve meslek hastalıkları işgörenin ölümüyle sonuçlanabilir. Bu da ailesinin maddi ve manevi kayba uğramasına neden olabilmektedir. (Bingöl,2019:596)

İş güvenliğinin amacı işyerinde işgörenlerin güvensiz davranışlarının veya güvensiz ortamdan kaynaklanan iş kazalarına engel olunması ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesidir. İşgören sağlığının amacı ise, iş görenlerin yaptıkları işten sağlıklarının olumsuz anlamda etkilenmemesidir. Başka bir deyişle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması işgören sağlığının esas amacını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi açısından iş sağlığı ve güvenliği: (Sadullah,2018:471-472)

- Sağlıklı bir iş ortamı için gerekli önlemlerin alınması,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılması,
- Kayıp işgünlerini azaltarak verimliliği yükseltmek,
- İş yaşamının niteliğini yükseltecek psiko-sosyal ortamı geliştirmektir.

İş sağlığı ve güvenliği fonksiyonu hem işgörenleri hem örgütleri hem de devlete sorumluluklar yüklemektedir. Bu bağlamda devlet, yasal süreçleri oluşturmakla ve yapılacak denetimlerle görevinin çoğunu yapmış sayılmaktadır. Örgütler ise güvenlik tedbirlerini alma, işgörenlere eğitimler vermelidir. İşgörenler de güvenlik tedbirlerine uymalı ve dikkatli olmalıdırlar. (Gül,2014:348-349)

1.5.10. İşten Çıkarma

İşten çıkarma (layoff), işgörenlerin belirsiz bir süre ile geçici olarak ücret bordrosundan çıkarılmasıdır. İşten çıkarmanın amacı, işgörenden etkili bir biçimde yararlanılamadığında kurumdaki mali yükü hafifletmektir. (Bingöl,2019:587)

İşten çıkarılacak işgörenlerin belirlenmesi çok önemlidir ve İş Kanunu'nda belirtilen nedenler dışında işgörenin işten çıkarılmaması gerekmektedir. İşten çıkarma son çare olarak görülmelidir. Öncesinde işgörene davranışlarını veya performansını düzeltmesi konusunda uyarı yapılması gerekir. Personel sayısında azaltma yapma nedeniyle işten çıkarılmalarda ise,

işten çıkarılacakların doğru seçilmesi çok önemlidir çünkü bu çalışmaya devam eden kişilerin motivasyonlarını etkilemektedir. Böyle bir işten çıkarma kısa sürede ve bir kerede yapılmalı, personel bu konuda bilgilendirilmelidir. (Bayraktaroğlu,2006:158-159)

İşletmede disiplin cezaları çok dikkatli ele alınmalıdır zira işten çıkarma bir işgörene verilebilecek en ağır cezadır. İşten çıkarılma işgören için travmatik bir olaydır. İşten çıkarmanın sadece işgöreni değil, tüm aileyi de olumsuz etkiliyor olduğunu bilmek travmanın şiddetini arttırmaktadır. İşten çıkarılan işgörenin ne tepki vereceği bilinemez ve bu da işten çıkarma kararını veren kişi için zor bir süreçtir. (Tozkoparan ve Çolak,2017: 341)

İşgören sayısının artması sonucu ve kriz durumlarında işten çıkarma kurumlar için son seçenek olabilmektedir. Bu gibi durumlarda genellikle geçici işten çıkarma yapılması, ekonomik kriz bittiğinde ya da kurumun ekonomik düzeyi normale döndüğünde geçici işten çıkarılan işgörenler tekrar istihdam edilebilir. Son durum olan işgöreni tamamen işten çıkarma gerekebilir. Her iki aşamada da işten çıkarma durumunda yasal yükümlülükler (İş Kanunu ve diğer mevzuat) kapsamında ve modern insan kaynakları yönetimi anlayışıyla uygulanması gerekmektedir. (Gürbüz,2019:114)

Bir kurumda hayat boyu çalışma gibi bir zorunluluk yoktur. Dolayısıyla tıpkı işe alınma gibi işten çıkarılma da normaldir. Kişi ile kurumun bütünlüğü bakımından aynı işyerinde çalışmak yararlı olsa da bu her zaman karşılanmayabilir. İşten çıkarma, işyerinin işgöreni işyerinden ayırması kararıdır. İlgili kanuna uyularak, işgörene önceden bilgi verilerek (bildirimsiz feshi gereken bir durum yoksa) böylesi bir durumda işgörenin kıdem tazminatı ve gerekirse ihbar tazminatı verilerek işten çıkarma işlemi yapılmalıdır.

2. BÖLÜM

2. BELEDİYELEERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde belediyelerde insan kaynakları yönetimi açıklanmıştır. Belediyeler ve yapısal özellikleri açıklanarak belediyelerde insan kaynaklarının işlevleri ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.1. Belediyelerde İnsan Kaynakları Planlaması

2.1.1. Belediyelerde Personel Statüleri

Belediyelerde personeller; memur, sözleşmeli personel, işçi ve geçici işçi statüsü olarak ayrılmaktadır.

Memur: Devlet Memurları Kanunu'nda memur tanımı “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 sayılırlar”⁴ olarak ifade edilmektedir. (DMK, Md. 4 A. Bendi)

Sözleşmeli Personel: Sözleşmeli personel, Devlet Memurları Kanunu'nda “Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı'nın görüşleri alınarak Bakanlar Kurulu'nca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir”⁵ olarak tanımlanmaktadır.(DMK, Md. 4, B Bendi).

İşçi: İşçi tanımı, memur veya sözleşmeli personelin Devlet Memurları Kanunu'nda dışarıda kalan istihdam şeklidir. Kamu dairelerinde işçiler, iş tüzüğüne göre çalışmaktadırlar. İş yasasının madde ve sorunları belediye işçileri için de geçerlidir. (Altınel, 2013:72)

Geçici İşçi: Devlet Memurları Kanunu'nda geçici işçi; “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

⁴ 657 Sayılı DMK, madde. 4/A

⁵ 657 Sayılı DMK, madde. 4/B

içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılamayan kimselerdir”⁶ şeklinde tanımlanmaktadır.(DMK, Md. 4, C Bendi).

2.1.2. Belediyelerde Norm Kadro

Norm kadro, kurum ve kuruluşların veya bir birimin istenilen amaca ulaşması için gerekli işlerin yapılmasında gerekli sayıda personel istihdam edilmesidir. Norm kadronun amacı fazla personel sayısının önlenmesi ve emek verimliliğini arttırmaktır. (Timur,2008:155)

Yerel yönetimlerde norm kadro çalışmalarına düzenlenen 22 Nisan 2006 tarihli ilk yasal karar Bakanlar Kurulu kararıdır. 26442 sayılı resmi gazetede 22 Şubat 2007 tarihinde İçişleri Bakanlığı tarafından “*Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik*” yayımlanmıştır.

Yaşamın her noktasında faaliyet gösteren kamu daireleri yani belediyeler, her yıl hayatın hızla değişkenlik gösterdiği şu ana en hızlı entegre olan kurumların başında gelmektedir. Günümüzde özellikle sosyal alandaki çalışmalarıyla bilinen belediyeler, halk bilgilendirme toplantılarından, peyzaj çalışmalarına, kentsel dönüşümlerden, kent temizliğine kadar hizmet verip, şehrin ihtiyaçlarını karşılayacak projeler yapmaktadırlar. Bunca farkı alanda kentlerine hizmet sunan belediyelerin de personel yapıları oldukça farklıdır. Norm kadro mevzuatı, kamu kaynaklarının etkin ve verimli değerlendirilmesi, yerel çalışmaların halka eşit olarak dağılımını, belediyeler tarafından verilen çalışmalarda kalitenin yükseltilmesi, gerek duyulan nitelik, kıdem ve sayıda kişinin personel olarak istihdamının sağlanmasını amaç edinmiş esaslarla ilgilidir. Yönetmelik, bu esasa göre tüm dairenin idaresini, kademelere göre gruplara ve alt gruplara ayırarak, unvanlarıyla personel sayısını ve oluşturulabilecek amirlik (birim) sayılarını belirlemiştir. Belediyelerin kendi idaresinde ihtiyaca göre; işçi, mimar, şehir plancısı, hemşire, doktor, fotoğrafçı, kameraman, veteriner, zabıta, tekniker, teknisyen ve daha birçok unvanda ortalama 140 – 150 adet kadro unvanı bulunmaktadır. Tüm kamu kurumları göz önünde bulundurulduğunda norm kadroda sayılan 300 dolayındaki kadro unvanı dikkat çekmektedir. (Demir, 2013:43)

Belediye amirleri kendi birimlerindeki eksikliklere göre kadro unvanlarından seçerek kendi birim ve kadrolarını oluşturabilirler. Bu yetki sadece belediye meclislerine aittir. Kurumlar, norm kadro dâhilinde olan kadro unvanları dışına çıkamaz ve personel

⁶ 657 Sayılı DMK, madde.4/C

çalıştıramazlar. Meclisler yönetmelik dâhilinde kurulacak olan müdürlüklerin yanında ayrıca norm kadroda belirtilmiş olan diğer müdürlükler arasından kentin ihtiyaçlarına yönelik çeşitli müdürlüklerin kurulmasına karar verebilirler. Yetkili organların kurumlarda belirtilmeyen bir müdürlük oluşturması mümkün değildir. Kısaca yönetimler kendilerine verilen yetki ile belirlenen sınırlar içinde norm kadro yönetmeliğine göre müdürlük oluşturabilmektedir. (Demir, 2013:43)

2.2. Belediyelerde İşe Alma ve Yerleştirme

İnsan kaynaklarının temini ile seçimi, İKY'nin olabildiğince önemli fakat bir o kadar da zor olan bir işlevidir. Çünkü örgütün ekonomik hayattaki sürdürülebilirliğini sağlayacak olan kaynak işgörenlerin seçim sürecidir. Bu süreçte örgütün amaçlarını benimseyecek ve işin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenleri bulmak hiç de kolay olmamaktadır. Oluşturulan insan kaynakları planları doğrultusunda, uygun nitelik ve nicelikteki işgörenler uygun zamanlarda temin edilmelidir. Bu amaçla, “uygun işe uygun kişi” ilkesiyle özdeşleştirilip, farklı kaynaklara başvurarak en uygun işgörenlerin seçilmesi amaçlanmaktadır. (Şimşek ve Öge,2012:123)

Günümüzde sadece son gelişmiş teknik olanaklardan yararlanmak örgütlerin başarılı olması için yeterli olmamaktadır. Örgüte uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, örgütün sürdürülebilir ve gelişebilir olması için oldukça önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, elemanların bulunmasını ve örgüte çekilmesini içermektedir. Eleman seçimi ise, elemanların yetenekleri ve becerileri ile örgütün gereksinimleri ile uyumlu olması gereken bir süreçtir. Eleman araştırma ve seçme konusunda başarılı olan örgütler çoğunlukla insan kaynakları sistemlerini oluşturmaya ve kurumsallaştırmayı sağlayan örgütlerdir. (Torba,2000:68)

Günümüzde kamu yönetiminde işe alım, üç temel uygulamalardan oluşmaktadır. Bunlar merkezi sistem, yerel sistem ve karma sistemdir. (Öztekin,2008:25)

2.2.1. Merkezi Personel Sistemi

Merkezi yönetim, yönetsel hizmetlerin merkez ve merkezin hiyerarşik yapısı bünyesindeki kuruluşlar tarafından yürütülen yönetim sistemidir. (Aydın,2018:69) Günümüzde personel hizmetlerin yürütülmesinde merkezileşme sistemi ağır basmaktadır. Merkezin dâhil olmasının nedenlerinin başında memur sayısındaki artışın sınırlandırılması ve

kayırcılığın önlenmesi gelmektedir. Personel sisteminin tek düze ve adaletli bir şekilde uygulanması, yurt çapında bir personel politikası izleme zorunluluğu ve personel yönetimini değişen koşullara göre geliştirme gereksinmesi de merkezi örgütün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Personel fazlalığının denetimi ve kayırcılığın engellenmesi, daha çok personel yönetiminin olumsuz yönünü belirtmektedir. Günümüzde, merkezi örgütlerin oluşturulmasında personel yönetiminin bir diğer yönü, geliştirici ve yol gösterici olmasıdır. (Tutum,1979:218)

2.2.2. Bölgesel ya da Yerel Personel Sistemi

Bölgesel ya da yerel personel sisteminde, merkezi sistemin tersine kamu kuruluşunda, her birim kendi gereksinimi kadar personeli kendisi işe almaktadır. Bu sistemin de farklı uygulamaları olmaktadır. Merkezi sistemin yararları ve zararları olduğu gibi, yerel sistemin de yararlı ve zararlı yönleri vardır. Yerel personel alma sisteminin en büyük yararı her kuruluşun ve birimin kendisi için en uygun işgöreni bulabilmesi ve seçebilmesidir. Bir başka yararı kuruluşlar ve birimler, gereksinim duydukları her düzeydeki işgöreni, kısa bir sürede göreve alarak işlerin gecikmesini önleyebilmektedir. Aynı zamanda bu sistem daha ucuz ve kolaydır. Sistemin en büyük zararları işe alınacak personele ilişkin liyakat sisteminin uygulanma zorluğudur. Bir diğer ifadeyle; iktidardaki siyasi partinin merkez ve taşra yöneticilerinin personel alacak kamu kuruluşları üzerindeki siyasi baskılarıdır. Bir başka zararı da küçük il, ilçe, belediye ve kuruluşlarda kişiler birbirlerini daha iyi tanıdıklarından, yetkili kamu yöneticilerinin kamu kuruluşlarına kendi tanıdığı kişilerin alınması yönündeki baskılar olabilmektedir. Yerel personel sistemi özellikle gelişmemiş bölgelere, illere, küçük ilçe, kasaba ve köylere personel bulma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. (Öztekin,2008:27)

2.2.3. Karma Personel Sistemi

Kamu kurum ve kuruluşlarının alınacak kamu personeline uygulanan en yaygın sistem karma personel sistemidir. Kamu yönetiminde karma personel sistemi detaylı anlatılmamaktadır. Çünkü bu sistemde, merkezi ve yerel personel alma sisteminin zararlı yönleri çıkarılıp, yararlı yönleri geliştirilmiştir. Türkiye'de de karma sistemin uygulandığı görülmektedir. Kaymakamlık, müfettiş yardımcılığı vb. bazı kamu görevleri için bakanlık ya da genel müdürlük düzeyinde merkezi sistem uygulanırken, kalan alt kesimde birçok görev için bölgesel ve yerel personel alma sistemi uygulanmaktadır. Siyasal kadrolar (valilik, büyükelçilik, müsteşarlık, genel müdürlük gibi) üst düzey kamu görevlilikleri için ise, büyük

ölçüde kariyer sistemi uygulanmaya çalışılmakta ve siyasi tercih de çoğu kez ön plana çıkabilmektedir. (Öztekin,2008:27-28)

2.3. Belediyelerde Eğitim ve Geliştirme

İnsan gücü, günümüzde çağdaş işletmelerde başarıyı artıran en önemli etkenlerdendir. İşletmelerin gücü, işgörenlerin ve yöneticilerin gücüyle test edilmektedir. Bu sebeple personelin eğitimi ve geliştirilmesinin ayrı bir nedeni vardır. Bir sistem olan işletme içinde bütün parçalar birbirini tamamlar. Sistemin yani işletmenin etkin ve verimli çalışması için eğitim zorunlu olarak gerekmektedir.(Geylan,2011:103)

Türk kamu sektöründe personel eğitimi süreçleri, personelin adaylık döneminde başlayıp ihtiyaç halinde istihdam süresi içinde devam etmektedir. Aday memurlar en az bir yıl en fazla ise iki yıl boyunca gerekli bilgi ve becerileri öğrenmeleri için eğitimler düzenlenmektedir. (Can,2016:273)

Kamu sektöründe personel eğitimi, hizmet öncesi ve hizmet içi olmak üzere iki ana gruptan oluşmaktadır. Hizmet öncesi eğitim kamu sektöründeki bir hizmete alınmadan önceyken hizmet içi eğitim ise kamusal hizmete alındıktan sonra verilmektedir. Bu iki eğitim uygulamada ayrı olsa da birbirini tamamlamaktadır. Kamu sektörü, çalışan ihtiyacını karşılamak için uygulama okulları kurmuş, işgörenleri kamuda çalışmaya başlamadan önce eğitmek istemiştir. Eğitim yaşam boyu devam eden bir süreci kapsar ve bu süreçte ise hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim birer alt süreci kapsamaktadır. (Altınel, 2013:74)

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, personelin performansının artırılmasına yönelik yönetimin yaptığı etkinliklerin tümünü kapsar ve bu personelin kuruma girmesinden ayrılıncaya kadar tüm süreç için geçerlidir. Oryantasyon işlevi, bazı yazarların aksine bir eğitim ve geliştirme eylemidir. Personele iş ve işyerinin tanıtılmasını, işin özelliklerinin öğretilmesini amaçlayan oryantasyon programlarını örgütler; işe yeni giren işgörene, iş ve iş ortamı ile ilgili gerekli bilgilerin verilmesi ve işgörenin örgüte uyumunu sağlamak amacıyla uygulamaktadır. İşe yeni giren personel bu tür programlar yardımıyla işyerinin tarihiyle, ürettiği mal ve hizmetlerle, örgütsel yapısıyla, örgütte önemli olan kurallar ve örgütün politikalarıyla ilgili bilgi sahibi olur. İşgörelere iş ile ilgili bilgi ve beceriler, iş hayatındaki değişme ve gelişmeler kazandırılmaya çalışılır. Oryantasyon programı mutlaka uygulanması gereken programlardandır ki işgörenlerin, örgütü ve diğer işgörenleri, yönetimi ve yöneticileri tanıma ve öğrenmesi, personelin kendine güveninin artması açısından önemlidir. İşyerlerinin

rekabet üstünlüğü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının devamında insan kaynağının geliştirilmesine de bağlıdır. İKY'nin temel fonksiyonu insan kaynaklarını geliştirmektir. Eğitim, kısa süreli yer değişiklikleri ve kariyer planlaması sayesinde, işgörenlerin yaptıkları işten keyif almalarını, işi sevmelerini ve işyerine bağlanmalarını sağlamaktadır. (Torba,2000:69-70)

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim; liderlik, üst yönetimin katılım ve desteği, sendikalar, dernekler, değişik grup temsilcileri, örgütün bütün düzeylerindeki ve eylemlerindeki anahtar sorumluların değerlendirmelerine olan gereksinim, örgütün stratejik planıyla ilgili açıkça belirlenmiş hedefler, çok kültürlü konularda ve yetişkinlere öğretmede yetenekli eğitimciler, rol oynama, uygulama ve grup eylemlerini kapsayan tecrübe ederek deneysel öğrenme, değerlendirme, değiştirme öğrenmeyi kurumsallaştırmayı sürdürme gibi özellikleri kapsamaktadır. (Torba,2000:69-70)

Personel eğitiminin; verimliliği artırması, kalite bilincini geliştirmesi, örgütsel gelişimi hızlandırması, örgütün karar alma ve problem çözme yeteneğini artırması, örgüt içi iletişimi güçlendirmesi, işçi ve işveren ilişkilerini geliştirmesi, işgörenin değişime olan direncini kırması eğitimin örgüte sağladığı yararlarıdır. (Geylan,2011:104)

2.4. Belediyelerde Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması

Çağımızda yaşanan hızlı değişim işgücünün niteliğinden, üretim teknolojilerinden, küresel pazarlara yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar ki tüm değişimleri getirmektedir. Bu değişimlerin başında, örgütlerin devamlılığında ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve işyeri organizasyonlarında daha esnek bir düzenlemeyi sağlamak gelmektedir. Günümüz işletmelerin rekabet üstünlüğünü ancak en önemli girdisi insan olan işgücü verimliliğini artırarak, işgörelere iyi bir kariyer sunarak, iş tatminlerini artırarak gerçekleştirebilirler. Bu bağlamda örgütlerin kariyer yönetimine ihtiyaç duymalarının nedenleri aşağıda belirtilmiştir: (Şimşek vd.,2016:171)

- İşgörenlerin ekonomik gelişme ve yatırımların da yükselebilecekleri iş sayısının sınırlı olması,
- İşgörenlerin zamanla bazı bilgi, beceri ve yeteneklerinin azalması,
- İnsan kaynakları piyasasında gerçekleşen rekabet,

- Devamlı değişen bir çevrede kurumların belirsizlikler sonucu işgörenlerin beklentilerini karşılamak durumunda kalmaları,

- İşgörenlerin tüm niteliklerinden yararlanabilmek için örgütler kariyer yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

Örgütsel kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyerleri konusunda politika ve uygulamaları içermektedir. Örgütsel kariyer planlaması ise kariyer yönetiminin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Kariyer planlaması bir kurumda çalışan işgörenlerin kariyer yollarını ve faaliyetlerini belirleme sürecidir. Örgütler, hem şimdiki ve gelecekteki nitelikli işgücü gereksinimini karşılamak, hem de işgörenlerin kariyer geliştirme arzu ve beklentilerine yardımcı olmak amacıyla etkili bir kariyer yönetimini gerçekleştirmekte ve kariyer planlaması yapmaktadır. (Bingöl,2019:365)

Kariyer planının yapılmasında işgörenin sorumluluğu kadar kurumunda sorumluluğu vardır. İşgörenin ne yapmak istediğini bilmeli ve gerekli hazırlıkları yapmalıdır. Kurum da elemanının yetenekleri ve becerilerinin en üst performansta kullanılması için nasıl ilerletilebileceğini ona göre hazırlamalıdır. Böylece işgören ve kurum işteki yükselme olanaklarını göz önünde bulundurmalıdır. (Fındıkçı,1999:343)

Kariyer planlamasının örgütsel yararları aşığıdaki gibidir: (Geylan,2011:128)

- İşletmenin ve işgörenlerin hedeflerinin örtüşmesinin sağlanması,
- İşgörenlerin kendilerine önem verildiğini hissetmeleri ve işyerini benimsemeleri,
- Kurum içindeki iş tatmini, sadakat ve işe bağlılığın artırılması,
- Sağlıklı bilgi birikimi,
- Akılcı ve kalıcı organizasyon yapısı,
- Personel değişiminde azalma,
- İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı,
- İletişim akışında çok yönlülüktür.

2.5. Belediyelerde Performans Yönetimi

Günümüzde örgütlerin değişimiyle birlikte performans kavramları ve performansa verilen önem de değişmektedir. Kurumlar için en önemli etken olan insan ögesini en yüksek faydayı elde etmek, bireysel performansa olan ilgiyi ve çalışmalarını arttırmıştır. İşgörenin işe alımından ve belirlenen performans kriterlerine göre işgörenin değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim faaliyetlerin planlanması ve işgörenin kariyer planı ile örgütsel yedekleme planı çerçevesinde kariyerinin yönetildiği bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi, doğru yönetildiğinde hem örgütler için hem de işgörenler açısından etkin ve etkili sonuçlar doğuracak olan bir süreçtir. Bu sürecin etkinliği ve etkililiğinin nasıl kurgulandığı ile doğrudan bağlantılıdır. Bir başka ifadeyle, süreçte neyin ölçüleceğini, nasıl ölçüleceğini, hangi aralıklarında ölçüleceğine kadar, ölçüm sonucunda elde edilen sonuçların nerelerde nasıl kullanılacağı da önemlidir. Ayrıca kişisel değerlendirme ve ödüllendirme ile kurumun başarı değerlendirmesi arasında bağlantı kurulması da bu süreçte dikkat edilmesi gereken bir konudur. (Şimşek vd.,2016:32)

Kamu kurum ve kuruluşların halkın beklentilerini karşılayabilmek ve günümüzde yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmeleri için kurumsal yapılarını yeni yönetimlerle şekillendirmektedir. Hizmet yapılan toplumun memnuniyeti ve yapılan hizmetin kalitesi bakımından kurumsal performans yönetimi ön plana çıkmıştır. Kamuda çalışan personellerin memnuniyeti ve verimliliklerinin artırılması için bireysel performans yönetimi kamu kurumları için büyük önem taşımaktadır. (Alaç,2014:131)

Örgüt içindeki işgörenler doğuştan gelen farklı yetenek ve becerileri sayesinde örgütte başarı elde edilebilmektedir. Bu durumda, insan kaynakları yönetiminin güvenilir bir biçimde uygulaması gereken performans ölçümü ortaya çıkmaktadır. (Kırcalı,2016:23) Performans yönetiminin asıl amacı; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini devamlı olarak geliştirmek, bireylerin ve gruplarının sorumluluk aldıkları bir kültür oluşturmaktır. Bu kültür verim, kalite ve insan ilişkileri ile meydana gelmektedir. (Canman,2000:135)

Performans yönetimi örgütü, hedeflenen amaçları yöneltme amacıyla örgütün, şu an ve ileriye yönelik bilgilerini toplar ve bunları karşılaştırır. Ayrıca performans yönetim örgütü, işgörenlerin performansını sürekli geliştirecek yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini oluşturduğu bir yönetim sürecidir. (Altınar,2013:121)

Yöneticilerin örgüt içi verimi artırmak için uyguladıkları en önemli araç performans değerlemesidir. Çünkü ödemeler, terfiler, işten çıkarmalar gibi insan kaynakları işlevleri performansa göre belirlenmektedir. Performans değerlemesi, belirlenen performans görevleri ve amaçlarıyla, açıkça belirtilmiş performans standartlarıyla, zayıf performansı düzelterek, ödemeleri ve diğer personel kararlarının adil ve eşit bir biçimde uygulanması örgütün etkinliğine yardımcı olmaktadır. Adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi işgörenleri motive eder, verimliliği artırır, işin gerektiği şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Performansın yükseltilmesinde işgörenlerin görüşlerine başvurulması oldukça önemlidir. Performansı iyileştirici önlemler arasında, personelin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine olanak sağlamaktadır. İşgörenlerin ve işverenin ortak çıkarlarının gözetilmesi, örgütün başarısı için ilk etkidir. Katılımcı ve örgüt amaçlarını içeren etkin bir performans değerlendirme sistemi, gerek kişisel gerekse örgütsel gereksinimleri karşılamaya yardımcı olacaktır. İnsanlar, uygun yeteneklere sahip olduklarında amaçlar, yanıtlar ve öncelikler açıkça belirtildiğinde; yaptıkları işlerle ilgili olarak uygun kaynaklar ve örgüt şartları oluşturulduğunda daha verimli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. (Torba,200:72-73)

2.6. Belediyelerde İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

Ücret yapısının oluşturulmasında önemli olan bir etken iş değerlemedir. Aynı zamanda ücretin oluşumunda işgörenin, kurumun, devletin ve sendikanın amaçları ve oluşturulacak politikaları arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir. Ücretin oluşumunda etken olan bu kurumlar, sosyal ve ekonomik sonuçları tespit ederek kendi politikalarını belirleyeceklerdir. Bu politikalar kurumun amaçlarına uygun olacak ve aynı zamanda diğer politikalarla uyumlu olarak denge kurulması sağlanacaktır. (Ataay ve Acar,2018:323)

Ücret gelirleri hem işgören açısından hem de örgütler açısından önemli bir faktördür. İşverenler, yapılan iş sonucunda ortaya çıkan işçilik maliyetlerini yakından ilgilenecek durumdadırlar. Bingöl'e göre örgüt açısından ücret yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir: (Bingöl,2019:441-444)

1. Tüm işler için ihtiyaç olan nitelikte işgücünü kuruma çekmek ve bu işgücünü korumak,
2. İşgörenlerin performanslarını sürekli olarak geliştirilip ve örgütün stratejik amaçlarını yerine getirmeyi sağlamak,

3. Kurumun istediği işgören davranışını güçlendirmek,

4. İşgücü maliyetlerini düzenli bir sistem şeklinde planlayabilmek ve bu maliyetlerin denetimlerini sağlamak,

5. Sendika ile ilişkilerde işveren ücret programının esasını açıklayabilmek. Bunun nedeni ise program sistemli iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmıştır.

Ücret, devlet, toplum ve genel ekonomi açısından da çok önemlidir. Devlet kurumlarında ücretin önemi, bazı farklı durumlarda incelenebilir. Kamu maliyesi açısından ücretler, önemli bir vergi kaynağı olmaktadır. Ülkemizde tahakkuk ve tahsil edilen toplam gelir vergisi kısmında ücretlilerden alınan vergiler, önemli bir kısma sahiptir. Kamunun işverenlik rolü açısından, kamu kuruluşlarında çalışan işçi ve memurların ücretleri, diğer işletmelerde olduğu gibi, önemli bir gider kalemini teşkil etmektedir. Ücretler, devletin ekonomik ve sosyal politikaları açısından da önemli bir etkidir. Asgari ücret, sosyal sigortalar, işsizlik sigortaları, özel işgören sınıfları ve ailelerin desteklenmesi; yatırım, istihdam, teşvikler vb. bakımından ücretler, her zaman dikkate alınması gereken bir faktördür. (Ataay ve Acar,2018:381)

Belediyelerde uygulanan maaş ve ücret sistemi merkezi yönetimle benzer özellikleri taşımaktadır. Merkezi yönetimin yıllık bütçe ile belirlediği kurallar, belediyelerde de aynı şekilde uygulanmak zorundadır. Özellikle memur statüsünde çalışan personeller için belirlenen kurallarda belediyelerin hiçbir yetkisi yoktur. Bunun sebebi ise memur statüsünde çalışan personellerin ödemelerin çeşidi ve tutarı tamamen merkezi yönetim tarafından belirlenmektedir. Belediyelerde personel giderlerinin o yılki bütçeye oranı yasal olarak %40'ı geçmez. (Torba,2000:93)

2.7. Belediyelerde İşten Çıkarma

Örgütlerde bazı sebeplerden dolayı personel fazlalığı oluşabilmektedir. Böyle durumlarda örgütler personel giderlerini azaltmak için geçici veya sürekli olarak personelin işine son verebilmektedir. Aynı zamanda zorunlu olarak emekliye sevk de edebilmektedir. İşten çıkartma farklı yollarla yapılabilmektedir. Aşağıda belli başlı işten çıkartma usulleri verilmektedir. (Can ve Kavuncubaşı,2005:137-138)

1. **Geçici İşten Çıkarma:** Personelin geçici bir süre için işine son verilmesi ve belirtilen süre sonunda tekrar işe alınmasıdır. Geçici işten çıkarmada, personelin örgütle ilişkisi tümüyle kesilmemektedir.

2. **Sürekli İşten Çıkarma:** Personelin işine son verilmesi ve örgütle ilişkisinin tamamıyla kesilmesidir.

3. **Zorunlu Emeklilik:** Personelin örgüte katkısının bedensel ve zihinsel yeteneklerindeki kısıtlılıklar sebebiyle azalması durumunda ekonomik bir güvenceye sahip olacak biçimde personelin işten çıkarılmasıdır.

4. **Çekilme:** Personel bazen kendi isteğiyle örgütten ayrılmak isteyebilir. Personel, çekilme (istifa) veya emekliliğini isteyerek örgütle ilişkisini kesebilir. Çekilme; personelin örgütten kendi irade ve isteğiyle ayrılması, örgütle ilişkisini kesmesidir. Emeklilik ise personelin yasal hakkıdır. Emekli olmak için gerekli koşulları sağlayan personel, emeklilik hakkını istediği zaman kullanabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde ayırma işlevi ile ilgili olarak farklı uygulamalar geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Küçülme ve bazı birimlerin kapatılması, fazla işgücünün ortaya çıkmasına ve bu fazla işgücüne dışarıda iş sağlanması gibi politikalarının uygulanmasına öncülük sağlamıştır. Dışarıda iş sağlanması politikaları ile işgörenlerin başka bir iş elde etmelerini sağlamak, fazla işgücünün stresini ve duygusal durumlarını azaltmak, hem duygusal hem de maddi anlamda destek sağlanması amaçlanmaktadır. Bu politikalar, aynı zamanda işgörenlerin morallerini korumayı, örgütte kalanların motivasyonuna ve örgütü yeniden yapılmasındaki tahribatları azaltmayı da hedeflemektedir. Bunun yanında işgörene esnek emeklilik paketlerinin de uygulandığı görülmektedir. Bu uygulamalarla işgörenlerin emeklilik streslerinin çözümünde destek sağlanmaktadır. (Torba,2000:74-75)

3. BÖLÜM

3. EFELER BELEDİYESİ İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDAKİ PERSONELLERİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Çalışmanın son bölümünde Efeler Belediyesi hakkında genel bir bilgilendirme verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın yöntemi, elde edilen verilerin analizi, araştırmanın bulguları ve değerlendirmelerinden bahsedilmiştir.

3.1. Efeler Belediyesi Hakkında Genel Bilgiler

6360 Sayılı 06.12.2012 tarihli 13 ilde büyükşehir belediyesi ve 26 ilçe kurulması ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun kapsamında; Aydın Büyükşehir ve Efeler Belediyesi kurulmuştur. Efeler Belediyesi'ne 5 belde, 56 köy ve merkez mahallelerin eklenmesiyle 83 mahalle oluşmuş ve bu kapsamda 01.04.2014 tarihinden itibaren Efeler Belediyesi olarak hizmet vermeye devam etmektedir. (Efeler Belediyesi, Stratejik Plan, 2020-2024).

Belediyenin vizyonu: “Gelişimde öncü, fırsatı kaynağa çeviren, her alanda örnek ve model bir belediye olmak.” olarak belirtilmektedir (Efeler Belediyesi, Stratejik Plan, 2020-2024).

Misyonu ise: “Halkıyla bütünleşen, insan odaklı, katılımcı, yenilikçi, hizmet üretiminde öncü, hayatı kolaylaştıran, çocuk ve gençlerin ön planda olduğu, kültür ve sanatı benimseyen, adalet ve eşitliği ilke edinen bir belediye olmak” şeklinde ifade edilmektedir. (Efeler Belediyesi, Stratejik Plan, 2020-2024)

Efeler Belediyesi amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirilebilmesini sağlayacak sayıda personel istihdamına önem göstermektedir. İstihdam türlerine göre; 213 devlet memuru, 177 kamu işçisi, 44 tam zamanlı sözleşmeli personel ve 1150 işçi olmak üzere 1584 toplam personel görev yapmaktadır. (Efeler Belediyesi, Stratejik Plan, 2020-2024)

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın metodoloji bölümünde araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, araştırmanın sonucuna göre katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve araştırmanın konusuna ilişkin temalara yer verilecektir.

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın evrenini yerel yönetimlerde çalışan insan kaynakları çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örnekleme ise Efeler Belediyesi İnsan Kaynakları Departmanındaki personellerden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Araştırmada veriler nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak yarı yapısal mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Bu çalışmada zincirleme (kartopu) örnekleme modeli tercih edilmiştir.

3.2.2. Verilerin Değerlendirilmesinde Uygulanılan Yöntem

Araştırmanın analiz kısmında durumlar veya değişkenler arasındaki ilişkiye dayalı olarak fikirlerini gösteren soruların ya da hipotezlerin, soyut kavramlar yerine değerlendirilebilir, gözlemlenebilir değişkenler kullanılarak çözümlenmesi gerekmektedir. Gereksinim duyulan verilerin, soruyu cevaplamak ya da hipotezi analiz etmek için araştırmada gerekli çalışmalar (gözlem, anket, test, görüşme, kütüphane taraması vb.) kullanılarak elde edilmesi sürecin devamlılığını sağlar. Yapılacak her türlü çalışmaların geçerliliğinin olması dışında güvenilir kaynaklara da dayanması gerekmektedir. Elde edilen analizlerin, verilere uygun olan tekniklerle çalışılması gerekmektedir. Analizde doğru istatistiklerden yararlanarak; bilimsel verilerin anlamlılığı, geçerli ve güvenilir gözlemler yapılması işleyişe bağlıdır. Sonuç olarak ortaya çıkan çalışmalar, durumlar veya kavramlar arasındaki bağlantıyı özümsememize katkı sağlarken yeni çalışma önerilerinin ortaya atılmasına da yardımcı olur. (Büyüköztürk, 2016:2).

Nitel analiz, verileri bulgulara çevirme yöntemidir. Ancak bu yöntemin bir formülü yoktur. Nitel analiz çalışmaya yön gösterebilir ve rehberlik sağlayabilmektedir. Fakat varılacak son nokta her bir araştırmacı için özgünlüğünü korur ve bu noktanın ne olduğu sadece oraya varıldığı zaman bilinebilmektedir. (Patton, 2018:432)

İçerik analizinde asıl amaç, elde edilen verileri tanımlayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha kapsamlı bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu amaçla elde edilen verilerin ilk olarak kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. (Yıldırım ve Şimşek,2016:242)

Nitel araştırma verileri, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018:243) İlk olarak araştırmacı elde ettikleri verileri belirli kavramlar üzerinden anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde kodlamaktadır. İkinci aşamada bu kodlar yeterli bilgiye ulaşmada sınırlı olmasından dolayı oluşturulan kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar oluşturulmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2018:249) Üçüncü aşamada ilk aşamadaki detaylı kodlama ve sonrasında temalara göre biçimlendirilmesinden elde edilen verilere göre, toplanan verilerin belirli olgular ve kalıplar çerçevesinde düzenlenmesi ve okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlanması süreci gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise elde edilen verilerin ayrıntılı bir biçimde sonuçlandırılması için araştırmacının tecrübe ve düşünceleri ile birlikte tanımlanan ve sunulan bulguların birbirini destekleyici şekilde belirli bir düzen içinde neticelendirilmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018:249)

3.2.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacına yönelik yapılan literatür taraması sonucu önce ana soru daha sonra ise alt soruları oluşturulmuştur.

Ana Soru

- Araştırma, Efeler Belediyesi insan kaynakları uygulamalarını ne derecede etkin kullanmaktadır?

Alt Sorular

- Kısaca kendinizden bahseder misiniz? (Demografik Sorular)

- Efeler Belediyesinde iş analizi yapılmakta mıdır? Yapılmaktaysa nasıl

uygulanmaktadır?

- Efeler Belediyesinde insan kaynakları planlaması yapılmakta mıdır? Yapılmaktaysa nasıl uygulanmaktadır?

- Efeler Belediyesinde işe alma ve yerleştirme süreci nasıl yapılmaktadır?

- Efeler Belediyesinde eğitim ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmakta mıdır? Yapılmaktaysa bu çalışmalar nasıl uygulanmaktadır?

- Efeler Belediyesinde personellere yönelik kariyer yönetimi ve kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Yapılmaktaysa nasıl uygulanmaktadır?

- Efeler Belediyesinde personellere performans yönetimi uygulanmakta mıdır? Uygulanmaktaysa nasıl yapılmaktadır?

- Efeler Belediyesinde iş değerlendirme ve ücret yönetimi yapılmakta mıdır? Yapılmaktaysa nasıl uygulanmaktadır?

- Efeler Belediyesinde iş sağlığı ve güvenlik çalışmaları yapılmakta mıdır? Yapılmaktaysa bu çalışmalar nelerdir?

- Efeler Belediyesinde endüstri ilişkileri hakkında açıklama yapar mısınız?

- Efeler Belediyesinde işten çıkarmalar gerçekleşmekte midir? Gerçekleşmekte ise neye göre yapılmaktadır?

3.3. Araştırma Bulguları

Çalışanların insan kaynakları uygulamaları üzerine yapılan çalışmada zincirleme örnekleme metodu ile belirlenen insan kaynakları departmanından 10 personel ile yarı biçimsel mülakat yapılmış ve elde edilen veriler içerik analizi yapılarak temalar halinde açıklanmıştır. İlk olarak araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine yönelik cevaplarına daha sonra da araştırmanın konusuna yönelik temalara yer verilecektir.

3.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumu listesi aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılanların Listesi

	ÇALIŞANLAR	YAŞ	CİNSİYET	ÇALIŞILAN POZİSYON	ÇALIŞMA SÜRESİ	EĞİTİM DURUMU	MEDENİ DURUM
1	Çalışan 1	52	Erkek	İşçi	3 Yıl	Ön Lisans	Evli
2	Çalışan 2	32	Erkek	İşçi	2,5 Yıl	Lisans	Bekâr
3	Çalışan 3	31	Kadın	Kamu işçisi	8 Yıl	Lisans	Evli
4	Çalışan 4	59	Erkek	Memur	8 Yıl	Ön Lisans	Evli
5	Çalışan 5	46	Erkek	Kamu İşçisi	6 Yıl	Ön Lisans	Evli
6	Çalışan 6	60	Erkek	Memur	8 YIL	Ön Lisans	Evli
7	Çalışan 7	37	Kadın	Kamu İşçisi	8 Yıl	Lisans	Evli
8	Çalışan 8	51	Erkek	Memur	3 Yıl	Lisans	Evli
9	Çalışan 9	37	Kadın	İşçi	1 Yıl	Lisans	Evli
10	Çalışan 10	25	Erkek	İşçi	4 Ay	Lisans	Bekâr

Tablo 3.1. incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 3'ü kadın, 7'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 43 olup 4'ü ön lisans 6'sı ise lisans mezunudur. Katılımcılardan 2'si bekâr, 8 çalışan ise evlidir. İnsan kaynakları departmanında toplam 4 işçi, 3 memur ve 3 kamu işçisi görev almaktadır.

3.3.2. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İş Analizi

Çalışanların iş analizi hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışanların İş Analizine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Belediyemizde iş analizi ile ilgili çalışmaları birimlerin ihtiyaçları dâhilinde planlanıp uygulanmaktadır. Yazılı başvurular ön değerlendirme yapılarak işe uygun bulunan adaylarla oluşturulan komisyonla mülakat gerçekleştirilip ardından değerlendirilerek sonuçlandırılmaktadır.	Belediyede birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda iş analizi ve görev tanımları yapılmaktadır.
Çalışan 2	Evet oluşturulmaktadır. Belediye olarak görevleri başarmak için gereken beceri ve özellikleri ve iş üretmek için kurumumuzun ihtiyaçlarını anlayabilmek için iş analizi ve görev tanımları yaparız. İşe alımlarda en sık kullandığımız görüşme/değerlendirme metodu mülakattır. Bu yöntem ve teknikle kurum en uygun adayları öz geçmiş havuzundan filtrelemektedir. Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılmakta olup sahip oldukları yetkinlikler baz alınarak görevlendirilmektedirler.	Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılmakta olup sahip oldukları yetkinlikler baz alınarak görevlendirilmektedir.
Çalışan 3	Belediyemizde iş analizi çalışması ve görev tanımları mevcuttur. Memur personel işe alımlarında mahalli idarelere ilk defa atanacaklara dair sınav ve atama yönetmeliği kapsamında işe alım gerçekleştirilir.	
Çalışan 4	Belediyemizde iş analizi çalışmaları yapılmaktadır. Belediyemiz çalışanlarının ilgili müdürlükleri tarafından görev tanımları	

Tablo 3.2. Çalışanların İş Analizine Yönelik İfadeleri (Devamı)

	<p>yapılmaktadır. Yapılan görevlendirmeler kişilerin eğitim durumları ve uzmanlık alanlarına göre belirlenmektedir. Belediyemizde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi atanacak olanlar sınav kapsamında KPSS sınav sonucuna göre atamalar yapılır.</p>	<p>Belediyede birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda iş analizi ve görev tanımları yapılmaktadır.</p>
Çalışan 5	<p>Kurumumuzda iş analizi ve görev tanımları yapılmaktadır. İşe alımlarda ilgili yönetmelikler kapsamında gerekli işlemler yapılmaktadır.</p>	
Çalışan 6	<p>İş analizi yapılmaktadır. Görevlendirmeler belediyemizin ihtiyaçları ve kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılmaktadır.</p>	<p>Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılmakta olup sahip oldukları yetkinlikler baz alınarak görevlendirilmektedir.</p>
Çalışan 7	<p>Belediyemizde görev tanımları oluşturulmuş, iş analizi çalışması yapılmaktadır. Birimler gerekli görev tanımlarını belirlemektedir. İşe alımlar KPSS sonuçlarına göre gerçekleşmektedir.</p>	
Çalışan 8	<p>İş analizi kurumumuzca yapılmaktadır. Görev ve tanımlar müdürlükler tarafından belirlenip daha sonra sınav sonucunda atamalar kurumumuza yapılmaktadır.</p>	
Çalışan 9	<p>Örgütün profesyonel iş analizi ve görev tanımı oluşturulduğunu düşünmüyorum. İş yapmakla sorumlu personelin sahip olduğu bilgi, deneyim ve belgeler dikkate alınarak görevlendirmeler yapılmaktadır.</p>	

Tablo 3.2. Çalışanların İş Analizine Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 10	Belediyemizde detaylı iş analizi ve görev tanımının yapıldığını düşünmüyorum. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı ve o işin gerçekleşmesi için hangi tür kabiliyet ve sorumluluk gerektirdiğini belirleyen parametreler yetersiz. İyileştirmesi gerektiğini düşünüyorum.	Kurumunda profesyonel iş analizi ve görev tanımının oluşturulduğu düşünülmemektedir.
------------	--	--

Tablo 3.2.' e göre sekiz çalışan belediyede birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda iş analizi ve görev tanımları yapılmakta olduğundan bahsetmektedir. Sadece iki çalışan profesyonel ve detaylı iş analizi ve görev tanımının yapıldığını düşünmemektedir. Belediyede yapılan görevlendirmeler kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılmakta olduğu ve sahip oldukları yetkinlikler baz alınarak görevlendirilmektedir.

Kurumda yapılan iş analizi ile elde edilen iş ve işgören değerlemeleri, kurumdaki işlerin zorluk ve önem derecesi ile işgörenin işteki başarısını belirleyebilmektedir. Aynı zamanda iş analizi ile iş ve işgören arasında uyum sağlanacak veriler elde edilmektedir. Bu verileri elde etmek için kullanılan birçok veri toplama yöntemleri vardır. Görüşmeler neticesinde elde edilen veriler ile sadece iki insan kaynakları personeli kurumunda mülakat yönetiminin kullanıldığını ifade etmektedir.

İş analizi iş değerlemenin temel ve ilk aşamasıdır. Bu yüzden kurumun insan kaynaklarında çalışan personellerinin iş analizi sürecine daha fazla hakim olması gerekmektedir. Tablo 3.2. de çalışanların iş analizine yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.3.'te ise çalışanların insan kaynakları planlamasına yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.3. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İnsan Kaynakları Planlaması

Mevzuat doğrultusunda personel alımı gerçekleştiren kurumda alımlar yapılacak projeler doğrultusunda yapılmaktadır. Çalışanların insan kaynakları planlaması hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.3. Çalışanların İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Öncelikle ilgili mevzuatlar doğrultusunda personel alımı yapılmaktadır. Belediyemizin belirlemiş olduğu projeler doğrultusunda personel ihtiyaç planlaması yapılmaktadır.	İnsan kaynakları planlaması yıllık olarak ve yeni projeler doğrultusunda personel alımları yapılmaktadır.
Çalışan 2	Belediyemizde yıllık olarak hazırlanan insan kaynakları planlaması hedeflerine ulaştırmak için departmanımız yoğun bir şekilde çalışmaktadır. Planlama sürecimizi; ilk olarak insan kaynaklarının değerlendirilmesinin yapılması ardından işgücünün birim bazında değerlendirilmesi, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve iş analizinin yapılması sonrasında İnsan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesi süreciyle tamamlanmaktadır. Belediyemizde ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasını ön görme konusunda yönetmelik esas alınmaktadır.	Emeklilik, nakil, istifa veya ihtiyaçlar doğrultusunda mevzuata uygun yıllık insan kaynakları planlaması hazırlanmaktadır.
Çalışan 3	İnsan kaynakları planlaması emekli, nakil ve istifa gibi nedenlerle işten ayrılan personellerin ve yeni yapılacak olan projelerin getireceği ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmaktadır.	

Tablo 3.3. Çalışanların İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 4	Belediyemiz yıllık olarak insan kaynakları planlaması yapmakta olup bu planlamayı yeni yapılacak olan projelerin getireceği ihtiyaçlar ve emekli, nakil ve istifa gibi nedenlerle işten ayrılan personellerin eğitim durumu ve unvanı çerçevesinde personel planlanması yapılmaktadır.	İnsan kaynakları planlaması yıllık olarak ve yeni projeler doğrultusunda personel alımları yapılmaktadır.	
Çalışan 5	Kurumumuzda insan kaynakları planlaması yıllık olarak hazırlanmaktadır.		
Çalışan 6	İnsan kaynakları planlaması belediyemizde yıllık olarak hazırlanıp gerekli personellerin ihtiyacı doğrultusunda sağlanmaktadır.		
Çalışan 7	Belediyemiz insan kaynakları planlamasını her yıl düzenlemektedir. Bu düzenlemeler gerekli personelin eğitim ve unvanına göre belirlenmektedir. Emekli, nakil olmuş ve istifa etmiş personellerin önceden planlama doğrultusunda yeni alımlar gerçekleştirilir.		Emeklilik, nakil, istifa veya ihtiyaçlar doğrultusunda mevzuata uygun yıllık insan kaynakları planlaması hazırlanmaktadır.
Çalışan 8	İnsan kaynakları planlaması yapılmaktadır. Bu planlama yıllık bazlı düzenlenir. Personel ihtiyaç durumuna göre gerekli eğitim ve unvana sahip personeller belirlenir.		
Çalışan 9	Belediyemizde yeni projelerin doğuracağı ihtiyaçlar, emeklilik, nakil, istifa gibi nedenlerle ayrılacakların yerine kaç kişinin işe alınacağı konusunda personel planlaması önceden yapılmaktadır.		

Tablo 3.3. Çalışanların İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 10	Örgütte gerek duyulan işgücü ihtiyacının öngörülerek önceden sağlanması konusunda eksiklikler bulunmaktadır.	
------------	---	--

Tablo 3.3. bir çalışan hariç diğer çalışanlar insan kaynakları planlamasını yıllık olarak yapıldığını belirtmektedir. Ayrıca emeklilik, nakil, istifa veya ihtiyaçlar doğrultusunda mevzuata uygun planlamanın kurumda şekillendiği söylenmiştir. İnsan kaynağının planlamasının temelinde insan kaynağı sayısını belirli bir düzeyde tutması yatmaktadır.

İKP'nin etkili olabilmesi için insan kaynakları planının organizasyonun uzun dönemli planlardan ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekmektedir. Daha sonra boş pozisyonlar işe alma, yeniden yerleştirme ve eğitimle doldurulmalıdır.

Belediye hizmetleri ile ilgili olarak gerekli olan veya ileride oluşacak işgücü ihtiyacının önceden araştırılması, saptanması ve çözüm yolları bulunması için insan kaynakları planlaması yapılması gerekmektedir. (Torba,2000:86) Genel olarak tablo incelendiği zaman kurumda yeni projeler doğrultusunda ve işten ayrılan personeller sonucu insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duyulduğu ve yönetmelik esas alındığı söz edilmektedir. Tablo 3.3. te çalışanların insan kaynakları planlamasına yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.4.'te ise çalışanların işe alma ve yerleştirmeye yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.4. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İşe Alma ve Yerleştirme

Çalışanların kurumda işe alım ve yerleştirme sürecinde iç ve dış kaynaklardan nasıl temin edileceği ve hangi kriterler baz alınarak objektif değerlendirmelerin yapıp yapılamayacağı hakkındaki ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışanların İşe Alma ve Yerleştirmeye Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	İşe alım süreci belediyemizde profesyonel bir şekilde yapılmaktadır. Dış kaynak olarak İŞKUR üzerinden ilan yoluyla başvuru alınmaktadır. İşe alınan personelin görev yapacağı bölümde deneme sürecinde de takibi yapılmaktadır.	Belediyede işe alım ve yerleştirme süreci çalışanlar tarafından profesyonel bulunmaktadır. İşe alımlar objektif olarak gerçekleştiği belirtilmektedir. İşe alım ve yerleştirme sadece memurlarda kanun ve hükümler çerçevesinde yapılmaktadır.
Çalışan 2	Belediyemizde işe alım süreci içerisinde iç ve dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İç kaynaklar ile gerçekleşeceği zaman terfi uygulanır. Bu durum terfi alan çalışanlarda moral ve motivasyonu artıracaklarını düşünüyorum. Ağırlıklı olarak işe alımlar dış kaynaklardan gerçekleştirilmekte olup yeni personelin kurumumuza yeni bir kan ve enerji sağlayacağını düşünüyorum. Dış kaynaklar İŞKUR üzerinden ilan yoluyla yapılan başvurular üzerinden yapılmaktadır. Böylelikle de işe alımlar daha objektif şekilde gerçekleşmektedir.	
Çalışan 3	İşe alım ve yerleştirme kanunlar çerçevesinde profesyonel ve objektif yapılmaktadır. İnsan kaynakları planlama doğrultusunda ihtiyaç olan müdürlüğe sınav sonucuna istinaden kişinin ataması aday memur olarak	

Tablo 3.4. Çalışanların İşe Alma ve Yerleştirmeye Yönelik İfadeleri (Devamı)

	<p>yapılır. Bu aday memurlar önce 657 sayılı kanun ve memurluk hakkında eğitim verilir. Asil memur olarak atanabilmeleri için hizmet içi eğitimde başarılı olmaları şarttır.</p>	
Çalışan 4	<p>Belediyemizde işin niteliğine göre nitelikli personel seçimi yapılmaktadır. İhtiyaç sonucu aday memurlar kurumumuza atanır. Bu aday memurlar gerekli eğitimlerden geçip başarılı olduklarında asil memur olarak kurumumuzda göreve devam etmektedirler.</p>	<p>Aday olarak atanan memurlar değerlendirme sonrasında başarılı olursalar asil memur olmaktadır.</p>
Çalışan 5	<p>Belediyemiz işe alım ve yerleştirmeler ilgili kanun ve hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır.</p>	<p>İşe alımlar objektif olarak gerçekleştirildiği belirtilmektedir.</p>
Çalışan 6	<p>İşe alım ve yerleştirme ilgili kanun çerçevesinde yapılır. Kişinin atanması sonrasında görev yapacağı birimde memuriyet ve yapacağı iş ile ilgili gerekli hizmet içi eğitim verilir.</p>	<p>Belediyede işe alım ve yerleştirme süreci çalışanlar tarafından profesyonel bulunmaktadır.</p>
Çalışan 7	<p>Alım yapılacak iş tanımına göre personel seçilmektedir. Belediyemizde 657 sayılı kanunda geçen aday memur ataması sonrasında personellerin hizmet içi eğitimi yapılır. Adaylık süresi sonunda değerlendirme yapılarak başarılı olanlar asil memur olarak görevlerine devam ederler.</p>	

Tablo 3.4. Çalışanların İşe Alma ve Yerleştirmeye Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 8	İşe alımlar profesyonel bir şekilde uygulanmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurlar Kanunu çerçevesinde atanan aday memurlar değerlendirme sonucunda asil memur olarak çalışmaya devam ederler.	İşe alım ve yerleştirme sadece memurlarda kanun ve hükümler çerçevesinde yapılmaktadır.
Çalışan 9	İşe alımda referanslar etkili olmakla birlikte işimle yapılan bilgilendirme maalesef yetersizdi. Ama objektif değerlendirme yapıldığını düşünüyorum.	
Çalışan 10	Örgütün işe alım süreci mevzuata uygun olarak yapılmakta olup pek profesyonel bulmamaktayım. Süreçte insan kaynakları yöneticisi ile görüşmeyip direkt yönetim kurulu onayı ile işe başladım. Genel bir bilgilendirme olmadığı gibi oryantasyon da pek yapılmamaktadır.	

Tablo 3.4. 'e göre çalışanların çoğu işe alım ve yerleştirme sürecini profesyonel bulduklarını ve memur statüsündeki personellerin işe alım süreci, 657 sayılı DMK çerçevesinde gerçekleşmektedir. İşçilerde ise dış kaynak olarak İŞKUR üzerinden ilan yoluyla başvuru yapılarak personel alımı sağlanmaktadır. İşe alımlarda yönetimin objektif yaklaşımda bulunduğu söylenmektedir. İşin niteliğine göre “doğru işe doğru çalışan” seçimi yapıldığı belirtilmektedir.

Bu da şunu gösteriyor ki işe alım ve yerleştirmeler profesyonel şekilde olup objektif kriterlerle değerlendirilmektedir. İki çalışanın ise işe alım ve yerleştirmede referans ve yöneticilerin daha aktif rol oynadıkları belirtilmektedir. Referans yoluyla günümüzde çok fazla işe alımlar gerçekleşse de kamu kurumlarında daha liyakatli bir süreç olmalıdır. Tablo 3.4.'te çalışanların işe alma ve yerleştirmeye yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak

değerlendirilmiştir. Tablo 3.5.'te ise çalışanların eğitim ve geliştirmeye yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.5. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Eğitim ve Geliştirme

Çalışanların eğitim ve geliştirme hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	<p>İşe alım sonrası ilk olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimi tamamlanmaktadır.</p> <p>Bununla beraber personelin yapmış olduğu iş ile ilgili alması gereken eğitimlerin tamamlanması sağlanmaktadır. Birimlerin talepleri sonucu gerekli eğitimler verilmektedir.</p>	Personellerin eğitim ihtiyacı belirlenirken birimlerin talepleri göz önüne alınarak belirlenmektedir.
Çalışan 2	<p>Belediyemiz personellerimizin bilgi ve beceri kazanmaları için yılın belli dönemlerinde eğitimler planlamaktadır. Yıl içerisinde ilgili bakanlıkların planlamış oldukları eğitimlere personellerimizin katılımını sağlamaktayız. Örnek olarak Çevre ve Koruma Müdürlüğü'nde çalışan mühendis personelimizin çevre ve şehircilik bakanlığının düzenlediği eğitime katılımı sağlanmıştır. Bu sayede belediyemizin çevre alanındaki projelerde daha etkin ve verimli çalışmalar meydana gelmiştir.</p>	Belediye de eğitimler yıllık olarak planlanmaktadır.
Çalışan 3	<p>Belediyemizin ihtiyaçlarına istinaden yıllık olarak planlanan eğitimler verilmektedir. Birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda</p>	Gerekli hizmet içi eğitimler verilmektedir.

Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik İfadeleri (Devamı)

	eğitim konuları belirlenip insan kaynakları müdürlüğüne ulaşmasıyla gerekli eğitimler tamamlanmaktadır.	
Çalışan 4	Yıllık eğitim planı yapılarak idari mali, hukuki ve teknik konularda ortaya çıkan aksaklıkları gidermek için gerekli hizmet içi eğitimleri yapılmaktadır.	Birimlerin talebi doğrultusunda gerekli eğitimler sağlanmaktadır.
Çalışan 5	Belediyemizde eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Bu eğitimler yıllık olarak planlanmaktadır.	
Çalışan 6	Her yıl yapılacak hizmet içi eğitim etkinliklerinin türü, süresi, konusu, katılacak personel sayısı ve eğitim görevlilerini belirleyerek gerekli eğitimler yapılır.	
Çalışan 7	Bir önceki yılda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçları değerlendirilerek yeni programda aksayan hususları göz önünde bulundurmak ve ona göre bir planlama yapılmaktadır.	Belediye de eğitimler yıllık olarak planlanmaktadır.
Çalışan 8	Belediyemizde birimlerin talebi ve personelin gerekli olan eğitimlerini yıllık olarak planlanıp tamamlamaktadır.	Gerekli hizmet içi eğitimler verilmektedir.
Çalışan 9	Kurum bazında çalışanların görüşlerine başvurulmaktadır.	
Çalışan 10	Eğitim taleplerimizin her zaman yerine getirildiğini söyleyemem. Ama fikirlerimize önem verilmektedir.	

Tablo 3.5.'e göre incelendiğinde çalışanların kurum içerisinde eğitim ihtiyaçları belirlenirken altı çalışanın kurumdaki eğitimleri yıllık olarak planlandığı ifade edilmektedir. Üç çalışan, eğitim ihtiyaçları belirlenirken birimlerin talebi doğrultusunda hareket edildiğini ve ayrıca üç çalışanın da kurum içinde hizmet içi eğitimlerinin verildiği belirtilmektedir.

Genel olarak tablo incelendiğinde kurum içerisinde yürütülen eğitim ve geliştirmeye önem verildiği, çalışanların fikir ve önerilerinin dikkate alındığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme planlamasının yıllık olarak yapılması kurumun bilgi düzeylerinin daha güncel bir şekilde ilerlediği ve yapılan işin kalitesinde etkin rol oynamaktadır. Tablo 3.5.'te çalışanların eğitim ve geliştirmeye yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.6.'te ise çalışanların kariyer yönetimi ve kariyer planlamasına yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.6. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması

Çalışanların kariyer yönetimi ve kariyer planlamasında etkin terfi işlemlerinin yapıp yapılmadığı, gelecek kaygıları hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.6. Çalışanların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlamasına Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	İhtiyaca göre yetkinlikler değerlendirilerek oluşabilecek açık pozisyonlara mevcut çalışanlar içerisinde değerlendirilmektedir.	Kariyer yönetimine dair kurum içerisinde sadece mevzuat doğrultusunda çalışmalar yapıldığı düşünülmektedir.
Çalışan 2	Belediyemizde kariyer yönetimi ve kariyer planlamasını etkin kullandığımı düşünmüyorum. Ancak personelin ilerlemesi deneyim ve beceri kazanması için bir takım çalışmaların mevcut olduğunu söyleyebilirim. Bu süreçte kariyer planlaması yapılan personelin performansında artışlar görülmekte olup eksik yönlerini tamamlama imkânları sağlanmış olmaktadır.	

Tablo 3.6. Çalışanların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlamasına Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 3	Kariyer yönetimi, liyakat ve kariyer ilkesi çerçevesinde hizmet gerekleri ve personel planlaması esas alınarak memurlarda görevde yükselme ve unvan değişikliği ile ilgili yönetmelik kapsamında yapılmaktadır. Görevde yükselme ve unvan değişikliği yazılı sınavdan en az 60 alan personel sözlü sınava girmeye hak kazanır. Yazılı ve sözlü sınavda başarılı olan personeller başvuru yaptıkları kadrolara atanırlar.	Memurlarda görevde yükselme ve unvan değişikliği yapılmakta olup diğer personellerde görevde yükselmesi için ilgili yönetmelik bulunmamaktadır.
Çalışan 4	Memurlarda görevde yükselme ve unvan değişikliği ilgili yönetmelik kapsamında kariyer yönetimi yapılmaktadır. Ancak sözleşmeli personellerde görev yükselme yönetmelikleri gereği yükselme hakları bulunmamaktadır.	
Çalışan 5	Kamu işçileri ve sözleşmeli personellerde görevde yükselmesi için ilgili yönetmelik bulunmamaktadır. Sadece memur olan personellerde görevde yükselme ve unvan değişikliği gerçekleşmektedir.	Kariyer yönetimi ile ilgili çalışmaların yeterli olmadığı ve fazla etkin uygulanmadığı belirtilmektedir.
Çalışan 6	Kariyer yönetimi belediyemizde ilgili yönetmeliklere göre yapılmaktadır.	
Çalışan 7	Belediyemizde kariyer yönetimi memur personeller için yapılmaktadır.	
Çalışan 8	Kariyer yönetimi ile ilgili yönetmelikte memur personeller hakkında bahsedilmektedir. Memur personellerde yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olmaları sonucunda atamaları yapılmaktadır.	

Tablo 3.6. Çalışanların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlamasına Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 9	Ciddi anlamda bir terfi uygulaması yapılmamaktadır . Ama her birimde personeller kıdemli personeller tarafından yetiştirilmektedir. İş aksaklığı yaşanmaması adına ve herhangi bir emeklilik ve işten ayrılma gibi iş devamlılığı sağlamak adına iş dağılımı yapılmaktadır.	Kariyer yönetimi ile ilgili çalışmaların yeterli olmadığı ve fazla etkin uygulanmadığı belirtilmektedir.
Çalışan 10	Kurumda kariyer sisteminin etkin olmadığını çalışanların gelecek kaygıları olmasına motivasyonlarının düşmesine ve iş hayatlarının olumsuz etkilenmesine neden olacağını düşünüyorum.	

Tablo 3.6.'a göre çalışanlarının çoğu mevzuatlar dışında bir uygulama bulunmadığından bahsetmektedir. Memur statüsündeki çalışanlar için ilgili yönetmelikte görevde yükselme ve unvan değişikliği yapılabilmektedir. Fakat diğer statüdeki çalışanlar için kamu kuruluşlarında böyle bir yönetmelik olmadığı ve durumun kariyer yönetimine engel olduğu görülmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda kariyer yönetimi ile ilgili çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Birimlerde çalışanların kendi alanlarında uzman düzeyine çıkabilecek şekilde eğitim ve kendilerini yetiştirmeye ihtiyaç olması ve bunları diğer çalışanlara da aktararak emekli veya işten ayrıldıklarında yerine devam edecek personel yetiştirmesi gerekmektedir. Tablo 3.6.'da çalışanların kariyer yönetimi ve kariyer planlamasına yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.7.'de ise performans yönetimine yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.7. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Performans Yönetimi

Çalışanların performans yönetiminin mevzuata uygun olup olmadığı, hangi periyotlarda yapıldığı ve kimlere uygulanıp uygulanmadığı hakkındaki ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.7. Çalışanların Performans Yönetimine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Performans değerlendirme, memur ve sözleşmeli personellerde mevzuata uygun yapılmaktadır.	Belediyede memur ve sözleşmeli
Çalışan 2	İnsan kaynaklarını fonksiyonlarını etkin kullanmak için departman olarak yoğun çalışıyoruz. Fonksiyonların birbiriyle entegreli olarak uyum sağlaması için politikalar uygularken performans değerlendirme noktasını büyük önem veriyoruz. Kamu hizmet kalitesini artırmak için mevcut personel üzerinde iki yılda bir performans dayalı anket çalışmaları yapılmaktadır.	personellerde mevzuat gereği performans değerlendirmesi yapılmaktadır.
Çalışan 3	Belediyemizde memur ve sözleşmeli personeller ile orta ve üst düzey yönetici personelin iş verimliliğini artırmak ve sürdürüebilmek için performans ölçme ve değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Yılda iki defa yapılmaktadır. Memur personel sayısının puan sıralamasında ilk %10'a giren personele ödül olarak ikramiye ödemesi yapılmaktadır.	Belediyede performans ölçme ve değerlendirme belirli sürelerde yapılmaktadır.
Çalışan 4	Performans değerlendirmesi, Efeler Belediyesi memur ve sözleşmeli personel için performans değerlendirme yönetmeliğine göre yapılır.	İşçi statüsündeki personellerin performans değerlendirilmesinin yapılmadığı görülmektedir.

Tablo 3.7. Çalışanların Performans Yönetimine Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 5	Performans değerlendirmesi yılda iki defa yapılmaktadır.	Belediyede memur ve sözleşmeli personellerde mevzuat gereği performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Belediyede performans ölçme ve değerlendirmesi belirli sürelerde yapılmaktadır.
Çalışan 6	Belediyemizde performans değerlendirme yapılmaktadır. Kamu işçi personelleri hariç diğer personellere uygulanmaktadır.	
Çalışan 7	Performans değerlendirme notu 60 dan az alan personele değerlendirme sonrası kişisel gelişim ihtiyaçları tespit edilmesi ve çalışana gerekli eğitimin verilmesi sağlanır.	
Çalışan 8	Belediyemizde personel yönetimi ilk altı ay ve ikinci altı ay olmak üzere yapılmaktadır.	
Çalışan 9	İşçiler için gerçekçi bir ölçümden, objektiflikten söz etmek mümkün değil.	
Çalışan 10	Kurumda işçi personellerde performans değerlendirme sistemi maalesef yok.	

Tablo 3.7.'ye göre çalışanların performans yönetimine yönelik cevapları farklılık göstermektedir. On çalışandan dördü memur ve sözleşmeli personellere performans değerlendirmenin mevzuata uygun olduğu belirtilmektedir. Üç çalışanın vermiş olduğu cevaplara yönelik işçi statüsündeki personellerin performans değerlendirilmesinin yapılmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca dört personelin performans ölçme ve değerlendirilmesinin belirli sürelerde yapıldığı söylenmektedir.

İki çalışanın performans değerlendirme sisteminin olmadığını ve yapılan ölçümlerin inandırıcı olmadığını belirtmektedir. Nedeni araştırıldığında yöneticiler ile kurulan yakın ilişkilerin etkili olmasından dolayı sürecin objektif ve gerçekçi değerlendirilemeyeceği

düşünülmektedir. Ayrıca mevzuatta işçilere yönelik performans değerlendirme sistemi olmamasından dolayı kurum içinde işçilere yönelik performans değerlendirme çalışmaları geliştirilmemiştir. Tablo 3.7.'de çalışanların performans yönetimine yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.8.'de çalışanların ise iş değerlendirme ve ücret yönetimine yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.8. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

Çalışanların iş değerlendirme ve ücret yönetimi hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.8. Çalışanların İş Değerleme ve Ücret Yönetimine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Çalışanların bağlı bulunduğu mevzuata ve yapılan toplu iş sözleşmelerine göre belirlenmiş iş değerlendirme ve ücret yönetimi uygulanmaktadır.	Belediye mevzuatına ve yapılan toplu iş sözleşmelerine göre belirlenmiş iş değerlendirme ve ücret yönetimi uygulanmaktadır.
Çalışan 2	Belediyemizde sendika ile yapılan toplu iş sözleşmesi doğrultusunda iş değerlemesinin en önemli amacı olan eşit değerde işe eşit ücret ilkesini temel almaktadır. Bu amaç doğrultusunda işlerin belirlenen görelî değerlere uygun olarak o işlerde çalışan personele ödenecek maaş düzeyleri ücret adaleti noktasında belirlenmektedir. Bunun da personel memnuniyet ve işe bağlılıklarının sağlanmasında etkin bir rol üstlendiğini düşünmekteyim.	Bakanlar Kurulu tarafında memurların ücret cetveli, sözleşmeli personellerin ise Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından ücret cetveli belirlenmektedir.
Çalışan 3	Devlet memurlarına ödenecek zam ve tazminatlara ilişkin Bakanlar Kurulu kararı gereğince memur personele kararda	

Tablo 3.8. Çalışanların İş Değerleme ve Ücret Yönetimine Yönelik İfadeleri (Devamı)

	<p>bulunan cetvele göre maaş hesaplamaları yapılmaktadır. Sözleşmeli personel Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın ocak ve temmuz aylarında yayınladığı cetvele istinaden mahalli idare sözleşmeli personel cetvelindeki ücretleri hesaplanır. Kamu işçisi için belediye tarafından imzalanan toplu iş sözleşmesi çerçevesinde ücret yönetimi yapılmaktadır.</p>	<p>Belediye mevzuatına ve yapılan toplu iş sözleşmelerine göre belirlenmiş iş değerlendirme ve ücret yönetimi uygulanmaktadır.</p>
Çalışan 4	<p>Bakanlar Kurulu tarafından memurların ücret cetveli, sözleşmeli personellerin ise Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından ücret cetveli belirlenmektedir.</p>	
Çalışan 5	<p>Sözleşmeli personellerin ücretleri Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın belirlediği cetvellere göre hesaplanmaktadır.</p>	<p>Bakanlar Kurulu tarafında memurların ücret cetveli, sözleşmeli personellerin ise Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından ücret cetveli belirlenmektedir.</p>
Çalışan 6	<p>İşçilerin çalıştığı yıla göre kıdem ücreti almaktadır.</p>	
Çalışan 7	<p>Memur ve sözleşmeli personeller bakanlığın yayınlamış olduğu cetvellere göre maaş almaktadır.</p>	
Çalışan 8	<p>Belediyemizde kamu işçileri hariç diğer personellerin ücret yönetimi yapılmaktadır.</p>	
Çalışan 9	<p>Kurumun yapmış olduğu toplu iş sözleşmesi ve ilgili mevzuata göre iş değerlendirme ve ücret yönetimi uygulanmaktadır.</p>	

Tablo 3.8. Çalışanların İş Değerleme ve Ücret Yönetimine Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 10	Aynı işi yaptığı halde farklı maaşlar alan çalışanlar mevcut. Objektif bir ücret sisteminden bahsetmek zor.	
------------	--	--

Tablo 3.8. çalışanlardan alınan analizler doğrultusunda benzer yorum ve çıkarımlar söz konusudur. Çalışanlar gösterilen performans ile alınan ücret ilişkisine dair durum, aldıkları ücretin adaletli olup olmadığına dair düşüncelerinin çoğunu yürürlükteki mevzuat ve yönetmeliklere atıfta bulunmaktadır. Bir çalışan ücretlerini performanslarının altında olduğunu belirterek adil bir ücret ve değerlendirme sisteminin olmadığını belirtmiştir. Kurum içinde ücret değerlendirme ve yönetimi alanında tam bir güvensizlik söz konusu olmadığı verilen cevaplarda yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme çok önemli bir süreçtir. Fakat belediye yönetimlerinin ücretlendirme yetkisi sınırlıdır. Belediyelerde 4857 sayılı İş Kanunu, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile işçi maaşları ve diğer sosyal haklar belirlenmektedir. Sözleşmeli personelin ücretleri, Maliye Bakanlığı'nın ilan ettiği üst sınır içinde belediye meclisinde karar verilmektedir. Memur personeller için belediyelerde ücret yönetimi; genel hükümler haricinde, bütün kamu personellerini kapsayan genel ve hizmet alanına ilişkin yapılan toplu sözleşme ile isteğe bağlı olarak belediye bazında yapılan ve sosyal denge tazminatının miktarını belirleyen sözleşmeden oluşmaktadır. Taşeron işçilerin ücretleri ise ihale şartnamesi sonucu belirlenmektedir. Tablo 3.8.'de çalışanların iş değerlendirme ve ücret yönetimine yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.9.'da ise çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.9. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.9. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	6331 sayılı İSG⁷ kanun ve bununla bağlantılı yönetmenlik, tebliğ ve genelge çerçevesinde gerekli hazırlıklar tamamlanarak, eğitimler verilmektedir. Ayrıca KKD (Kişisel Koruyucu Donanım) araç ve gereçler personele tahsis edilmektedir.	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na istinaden tüm çalışanların işe girişte gerekli sağlık kontrolleri yaptırılır ve İSG eğitimleri verilir.
Çalışan 2	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na uygun hareket edilmektedir. Belediyemizde iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekimi istihdam edilerek bu alanda etkin çalışmalar yürütülmektedir. İş kaza ve meslek hastalıklarının en aza indirilmesi amacıyla eğitimler planlanmakta ve uygulanmaktadır.	İşyerlerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek olan tehlikelerin risk değerlendirmesi yapılmaktadır.
Çalışan 3	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na istinaden tüm çalışanların işe girişte gerekli sağlık kontrolleri yaptırılır ve İSG eğitimleri verilir. Ayrıca tehlike sınıflarına göre yönetmelikteki zaman dilimleri çerçevesinde farklı sağlık kontrolleri ve İSG eğitimleri yaptırılır. İşyerlerinde var olan veya dışarıdan gelebilecek olan tehlikelerin risk değerlendirmesi yapılmaktadır.	

⁷ İş Sağlığı ve Güvenliği kavramının kısaltılmasıdır.

Tablo 3.9. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğine Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 4	Belediyemizde işe alınan personellerin sağlık kontrolleri sonrasında İSG eğitimleri verilmektedir.	İşyerlerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek olan tehlikelerin risk değerlendirmesi yapılmaktadır.	
Çalışan 5	İşe alınan personellerin sağlık kontrolleri tamamlandıktan sonra gerekli eğitimler verilmektedir.		
Çalışan 6	Tüm işyerlerinde tehlikeler tanımlanarak riskler belirlenerek risk değerlendirmesi yapılır.		
Çalışan 7	İş sağlığı güvenliği kurulunda insan kaynakları, personel, sosyal işler veya idari ve mali işleri yürütmekle görevli bir personel müdürlüğümüzden görevlendirilir.		İşyeri hekimi, iş güvenliği uzmanıyla koordine çalışma yürütmektedir.
Çalışan 8	İSG kurul toplantısı için yer, araç ve gereçler belediyemiz tarafından sağlanır. İş sağlığı ve güvenliği kurul üyelerine ve yedeklerine iş sağlığı ve güvenliği konularında eğitim verilir.		
Çalışan 9	Belediyemizde kişisel koruyucu donanım olarak belirlenen ekipmanları zimmet karşılığında çalışanlara dağıtılmakta olup risk analizi, ortam ölçümü, makine-teçhizat muayenesi yapılmaktadır. Mevzuat gereği iş sağlığı ve güvenliği eğitimini personele dönem dönem verildiğini söyleyebilirim.		

Tablo 3.9. Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğine Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 10	İş kazaları ve meslek hastalıkları önlemek üzere eğitimler yapılmamıştır. İşyeri hekimi ile iş güvenliği uzmanıyla koordine çalışma yürütüldüğünü düşünüyorum.	İşyerlerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek olan tehlikelerin risk değerlendirmesi yapılmaktadır.
------------	---	---

Tablo 3.9. da görüldüğü gibi çalışanlardan alınan veriler doğrultusunda 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında kurumda eğitimler düzenlenmektedir. İş güvenliği uzmanı ile işyeri hekiminin yapmış olduğu koordineli çalışmalar sonucunda risk değerlendirmeler yapılarak önlemler önceden alınmaktadır.

Kişisel koruyucu donanımlar kurumdaki personele zimmetlenerek olası iş kazası ve meslek hastalıklarının önüne geçilmiştir. Kurumda yer alan işyerlerinin tehlike sınıfları belirlenerek iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri verilmektedir. Risk analizi, ortam ölçümü, makine-teçhizat muayenesi ile oluşabilecek olumsuzluklara karşı tedbir ve ortak çalışma yürütülmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği, başta çalışanlar olmak üzere kurum ve ülke ekonomisi açısından gelir kaybı ve geçici veya kalıcı iş göremezliğe sebep olmaktadır. Kurum açısından kaybedilen işgücü ve çalışma zamanı ile işyerinde kalite ve verimlilikte düşme meydana gelmektedir. Tablo 3.9.'da çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.10.'da ise çalışanların endüstri ilişkilerine yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.10. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: Endüstri İlişkileri

Çalışanların endüstri ilişkileri hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.10. Çalışanların Endüstri İlişkilerine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Kurumumuzda toplu iş sözleşmesi mevcuttur. Mevcut konjoktüre göre çoğunluğu sağlayan sendika gerekli yetkiyi alarak işverenle toplu iş sözleşmelerini sonuçlandırmaktadır. Sendikalar ve işverenin yapısı itibariyle mali ve sosyal haklar belirlenmektedir.	Kurumda çalışanlar ile işveren arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi mevcuttur. Mali ve sosyal haklardaki sendikal kazanımlar personele ücret konusunda yansıtılmaktadır.
Çalışan 2	Belediyemizde çalışanlar ile işveren arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi mevcuttur. İşçi işveren ilişkilerinin genel çalışma koşullarının belirlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla sendika ile uyum içerisinde çalışılmaktadır. Mali ve sosyal haklardaki sendikal kazanımlar personele ücret konusunda yansıtıldığını düşünüyorum.	
Çalışan 3	Çoğunluğu sağlayan sendika, belediyemiz ile toplu iş sözleşmesi imzalama yetkisine hak kazanır. Belediyemiz ile sendika arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi çalışanların mali, sosyal, ekonomik ve kültürel düzeylerini yükseltmeyi, iş sağlığının gerçekleştirilmesi için gerekli önemlerin alınmasını, disiplin anlayışı içinde en iyi hizmeti vermeyi sağlamak için toplu iş sözleşmesi imzalanmaktadır.	
Çalışan 4	Sendika ile imzalanan sözleşme ile personellerin mali, sosyal haklar, çalışma koşulları ve süreleri, iş sağlığı ve güvenliği,	

Tablo 3.10. Çalışanların Endüstri İlişkilerine Yönelik İfadeleri (Devamı)

	izin hakları ve disiplin hükümlerini belirlenir.	
Çalışan 5	Sendika ile belediye arasında imzalanan toplu iş sözleşmesine istinaden toplu sözleşmeden yararlanan çalışanlardan sendika aidatı kesilir.	
Çalışan 6	Endüstri ilişkileri belediyemizde sendika ile imzalanan toplu iş sözleşmesi ile sağlanmaktadır.	Kurumda çalışanlar ile işveren arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi mevcuttur.
Çalışan 7	İşçilerin mali ve sosyal hakları, disiplin hükümleri belediyemizde toplu iş sözleşmesiyle belirlenir.	
Çalışan 8	Belediyemizde toplu iş sözleşmesinde iş sağlığına destekleyici önemler alınmaktadır. Sözleşme ile işçilerin haftalık çalışma saati 40 saate düşürülmüştür.	
Çalışan 9	Belediyemizde 2020 yılından itibaren toplu iş sözleşmesi yürürlüktedir. Toplu sözleşmenin yanında sadece yerel yönetimlerde endüstri ilişkileri alanında yapılabilecek uygulama olarak görülmektedir. Ücretlerde yer alan mali ve sosyal haklar ülke ekonomik koşullarının altında olduğunu düşünüyorum. Sendika işveren ile yaptığı anlaşma sonucu üyelerine daha iyi şartlar ve yan menfaatler sunarak üyelerine iş güvenliği sağlamakta, yine işveren ile yaptığı anlaşma sonucu üyelerinin işten çıkarılma şartlarını güçleştirmektedir.	Mali ve sosyal haklardaki sendikal kazanımlar personele ücret konusunda yansıtılmaktadır.

Tablo 3.10. Çalışanların Endüstri İlişkilerine Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 10	Belediye-İş Sendikası ile yapılan Toplu İş Sendikası doğrultusunda personele adaletli ücret zamları uygulandığını mali ve sosyal hakların tanımlandığını söyleyebilirim.	Kurumda çalışanlar ile işveren arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi mevcuttur.
------------	---	--

Tablo 3.10.'a göre belediyelerde insan kaynakları ve endüstri ilişkileri ile yaşanan sorunlar idari ve mali yönler dikkate alınarak çözüme dayalı müzakerelerle oluşturulabilir. Endüstri ilişkileri çalışan ücretlerin istihdam ilişkilerinden doğan her türlü bireysel ve kolektif ilişkiler çerçevesinde çalışma koşullarını iyileştirmelidir.

Sendika, işveren ile üyelerinin istihdam koşullarını içeren toplu iş sözleşmesini pazarlık yoluyla uyuşmazlıkların çözümünde etkili bir rol oynamaktadır. Ayrıca adaletli ücret zamları ile mali ve sosyal haklarda gerçekleşen artışlarla personeller işe olan bağlılığın arttığı söylenmektedir. Tablo 3.10.'da çalışanların endüstri ilişkilerine yönelik ifadeleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.11.'de ise çalışanların işten çıkarmaya yönelik ifadeleri değerlendirilecektir.

3.3.11. Yerel Yönetimlerde İK Uygulamaları Efeler Belediyesi İçerik Analizi: İşten Çıkarma

Çalışanların işten çıkarma hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.11. Çalışanların İşten Çıkarmaya Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	İşten çıkarmalar sendika ile imzalanan toplu iş sözleşmesindeki disiplin yönetmeliğinde yer alan disiplin ceza cetveli hükümleri uygulanmaktadır.	İşten çıkışlar, sendika ile imzalanan toplu iş sözleşmesindeki disiplin yönetmeliğinde yer alan disiplin ceza cetveli hükümleri uygulanmaktadır.
Çalışan 2	İlgili mevzuat hükümleri uygulanmaktadır. Kurumun organizasyon yapısına uymayan personel kimi zaman deneme sürecinde sözleşmesi tek taraflı feshedilebilmektedir.	

Tablo 3.11. Çalışanların İşten Çıkarmaya Yönelik İfadeleri (Devamı)

	<p>Ya da performans değerlendirme aşamasında yapılan tüm uyarılara rağmen iyileşme ve gelişme sağlamayan personelin işten çıkışı gerekli kanun hükümlerince yapılmaktadır. Bu da kurumumuzda mali yükü en aza indiren uygulamalardan bir tanesidir. Yürürlükte olan toplu iş sözleşmesi neticesinde oluşturulan disiplin kurulunca yönetmelik çerçevesinde daha etkin ve adil işten çıkış işlemleri yapılabilmektedir.</p>	<p>Memurlukta işten çıkarılma, Ankara'daki memur yüksek disiplin kurulu tarafından gerçekleştirilir.</p>
Çalışan 3	<p>Memur personellerin işten çıkartılması haklarında yürütülen soruşturma evraklarının Ankara'daki oluşturulan memur yüksek disiplin kuruluna gönderilmesi sonucu kurul kararına göre yapılmaktadır. Sözleşmeli personellerin işten çıkartılması memur disiplin kurulu kararı ve performans düşüklüğüne bağlıdır. İşçilerde ise işçi disiplin kurulu kararına göre toplu iş sözleşmesi disiplin hükümleri maddelerine göre yapılmaktadır.</p>	<p>İşten çıkışlar, sendika ile imzalanan toplu iş sözleşmesindeki disiplin yönetmeliğinde yer alan disiplin ceza cetveli hükümleri uygulanmaktadır.</p>
Çalışan 4	<p>Memur disiplin kurulu belediye başkanı tarafından belirlenen belediye başkan yardımcısının başkanlığında, belediye encümeni atanmış üyelerinden ve memurun üyesi olduğu sendika temsilcisinden oluşur. İşten çıkarılma Ankara'daki memur yüksek disiplin kurulu tarafından gerçekleştirilir.</p>	<p>İşten çıkışlar, sendika ile imzalanan toplu iş sözleşmesindeki disiplin yönetmeliğinde yer alan disiplin ceza cetveli hükümleri uygulanmaktadır.</p>

Tablo 3.11. Çalışanların İşten Çıkarmaya Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 5	İşçi disiplin kurulu başkanı belediye başkanı tarafından atanan bir memur ve insan kaynakları müdüründen iki adet sendika temsilcisinden oluşur. Oluşan bu kurul toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre işçisini işten çıkartılması gerçekleştirilir.	Memurlukta işten çıkarılma, Ankara'daki memur yüksek disiplin kurulu tarafından gerçekleştirilir.
Çalışan 6	Sözleşmeli personelin işten çıkarılması belediyemizde oluşturulan memur disiplin kurulunun kararına göre yapılır.	
Çalışan 7	Sözleşmeli personellerin performans değerlendirmesinin düşük olması ve yönetmelikte belirtilen maddeler çerçevesinde işten çıkartmalar gerçekleştirilir.	
Çalışan 8	Memurların işten çıkartılması memur yüksek disiplin kurulu kararıyla yapılır. Sözleşmeli personelde ise işten çıkartılması memur disiplin kurulu kararı ve performans değerlendirmesinin düşük olması nedeniyle yapılır. İşçilerin işten çıkarılması işçi disiplin kurulu kararı ile gerçekleştirilir.	
Çalışan 9	Yürürlükte olan toplu iş sözleşmesi gereği oluşturulan disiplin kurulunca işten çıkış işlemi gerçekleşebilmektedir. İlgili iş mevzuatı gereği işten çıkışlar mevcuttur. Noter kanalı ile tebliğ edilen ihtarnamelere istinaden kaybedilen iş davaları ile işçilik maliyetlerinde artış görülmektedir.	

Tablo 3.11. Çalışanların İşten Çıkarmaya Yönelik İfadeleri (Devamı)

Çalışan 10	İşten çıkarma ilgili mevzuat hükümleri uygulanmaktadır. Disiplin ceza cetvelinde yer alan konulara maruz kalan personel disiplin kurulunca ihtar, ücret kesme cezası ve işten çıkarma uygulanmaktadır. Kurulca verilen çıkış kararları noter ihtarnamesi ile yapıp ilgili kişiye tebliğ edilir.	
------------	--	--

Tablo 3.11. 'de çalışanlardan alınan veriler doğrultusunda yürürlükte olan toplu iş sözleşmesi neticesinde oluşturulan disiplin kurulunca yönetmelik çerçevesinde daha etkin ve adil işten çıkış işlemleri yapılabilmektedir. Ayrıca memur personellerin işten çıkartılması haklarında yürütülen soruşturma evraklarının Ankara'daki memur yüksek disiplin kuruluna gönderilmesi sonucu kurul kararına göre yapılmaktadır.

Noter kanalı ile tebliğ edilen ihtarnameler ve kaybedilen iş davaları ile işçilik maliyetlerinde artışların oluşabileceği belirtilmektedir. Personelin disiplin yönetmeliğine aykırı davranışları sonucunda verilen cezalar ile yaptığı hatanın bilincine varması amaçlanmaktadır. Böylece ortaya çıkan iş kaybı, boşa geçen iş saatlerinin parasal değerlerine dikkat çekilmek istenmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada yerel yönetimlerin insan kaynakları uygulamalarında Efeler Belediyesi üzerindeki etkilerine değinilerek aralarındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Aydın ili içerisinde yer alan Efeler ilçe belediyesi insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasında elde edilen veriler yer almaktadır.

Çalışmada işgörenlerle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin sonucunda, yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimin etkin olarak nasıl kullanıldığı araştırılmıştır. Kurum içinde yerleşmiş insan kaynakları yönetimi sisteminin nasıl olması gerektiği, etkin kullanımı için yapılması gerekenler araştırılmıştır.

İş analizi ve görev tanımlarının yapıldığı süreçte işgörenlerin uzman olduğu alanlara ve sahip oldukları yetkinlikleri baz alınarak görevlendirildikleri gözlemlenmiştir. Kurumdaki işlerin zorluk ve önem derecesine göre işgörenlerin işteki başarısının belirlendiğine yönelik ifadeler yer almaktadır.

İşgörenlerin kurum içindeki insan kaynakları planlaması hakkında fikir ve öneriler kapsamında planlamanın yıllık olarak yapıldığını ayrıca emeklilik, nakil, istifa veya ihtiyaçlar doğrultusunda mevzuata uygun bir planlamanın şekillendiği görülmektedir. İnsan kaynakları planının organizasyon üzerinde uzun dönemli plan ve faaliyetlerinin çıkarılmış olması gerektiği yer almaktadır. Kurumda gerek duyulan işgücü ihtiyacının öngörülerek önceden sağlanması konusunda birtakım eksikliklerin yer aldığı açıklanmıştır.

İşgörenlerin kurumda işe alım ve yerleştirme sürecinde iç ve dış kaynakların nasıl temin edileceği hangi kriterler baz alınarak objektif değerlendirmeler yapıp yapılmadığı tartışılmıştır. İşgörenlerin çoğu işe alım ve yerleştirmeyi profesyonel bulduklarını ve işe alımın kanun çerçevesinde gerçekleştirildiğini düşündüklerini anlatmışlardır. İşin niteliğine göre “doğru işe doğru çalışan” seçiminin yapıldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte işe alım sürecini profesyonel bulmayan, işe alımlarda referansların etkili olduğunu düşünen, objektif değerlendirmenin çok yapılmadığını ifade eden işgörenler de gözlemlenmiştir.

İşgörenlerin kurum içinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde fikir ve önerilerinin dikkate alınıp alınmadığı araştırılmaktadır. Yılın belli dönemlerinde eğitimlerin planlanmakta olduğu, birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim konuları belirlendiği ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne ileildiği ifade edilmiştir. İşgörenlerin eğitim ihtiyacı, belirleme sürecinde fikir ve önerilerin dikkate alındığı sonucu çıkmaktadır.

İşgörenlerin kariyer yönetimi ve planlamasında etkin terfi işlemlerinin yapıp yapılmadığı, gelecek hakkında söylemlerinden elde edilen veriler üzerinden açıklamalara yer verilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda kariyer yönetimi ile ilgili çalışmaların bazı çalışanlar tarafından yetersiz olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ise, mevzuatta sadece memur statüsündeki personellerin terfi alabildiğini, işçi ve sözleşmeli personel kadrosunda ise mevzuatta belirtilmemesinden dolayı terfi alamadıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca terfi konusunda araştırmaya katılan çalışanlardan bir kısmı kurum içinde işleyen süreci objektif bulmadığını ve görevin gerektirdiği bilgi ve özelliklere sahip olan kişilerin terfi ettiklerine inanmadıklarını ifade etmişlerdir.

İşgörenlerin performans yönetiminin mevzuata uygun olup olmadığı hangi periyotlarda yapıldığı ve kimlere uygulanıp uygulanmadığı hakkında görüşler incelenmiştir. Belediyenin bir kısım işgöreni mevzuat gereğince performans değerlendirmesine tabi tutulurken bir kısım işgöreni ise tabi tutulmadığını ifade etmektedir. Kurumda işçilerin performans değerlendirme sisteminin olmadığını belirten ve yapılan işi ölçülendiren bir sistemin olmadığını belirten bir kesim işgören de yer almaktadır.

İşgörenlerde gösterilen performans ile alınan ücret ilişkisine göre durum, aldıkları ücretin adaletli olup olmadığına dair düşüncelerinin çoğu yürürlükteki mevzuat ve yönetmeliğe dayanmaktadır. Temel sorun işgörenin performansına göre değil mevzuatta oluşturulan sınırlar kapsamında bir ücret sisteminin oluşturulmuş olmasıdır.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında kurumda eğitimlerin düzenlendiği anlaşılmıştır. Risk analizi, ortam ölçümü, makine teçhizat muayenesi ile oluşabilecek olumsuzluklara karşı tedbir ve ortak çalışmanın yürütüldüğü ifade edilmiştir.

Kurumda çalışanlar ile işveren arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinin mevcut olduğunu, mali ve sosyal haklardaki sendikal kazanımlar iş görenlere ücret konusunda yansıtıldığı ifade edilmiştir. Kurumda insan kaynakları ve endüstri ilişkileri ile yaşanan sorunlar idari ve mali yönler dikkate alınarak çözüme kavuşturulmalıdır. Sendikal ilişkilerin

çalışanların ücretlerinden doğan her türlü bireysel ve kolektif çalışma koşullarının iyileştirilmesinden geçeceği ifade edilmiştir. Adaletli ücret zamları ile mali ve sosyal haklarda gerçekleşen artışlarla işgörenlerin işe olan bağlılığının arttığı incelenmiştir.

Çalışanların işten çıkarma hakkında söylemlerinden elde edilen veriler doğrultusunda işten çıkışlar sendika ile imzalanan toplu iş sözleşmesindeki disiplin yönetmeliğinde yer alan disiplin ceza cetveli hükümlerinin uygulanmakta olduğu belirtilmiştir. Kaybedilen iş davaları ile işçilik maliyetlerinde artışların olabileceği ifade edilmiştir. Çalışanın disiplin yönetmeliğine aykırı davranışları sonucunda verilen cezalar ile yaptığı hatanın bilincine varmasının amaçlandığı tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenler kurumda çalışmaktan memnun olduklarını belirtmişlerdir. İş ortamlarının güzel ve şartlarının rahat olması, kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kurum içerisinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygulandığı ancak geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerel yönetimlerde etkin olarak nasıl kullanıldığı gösterilmeye çalışılmıştır. Yerel yönetim hizmetlerindeki kaliteyi artırmaya yönelik çalışmalar neticesinde topluma daha iyi bir hizmet sağlamaya özen gösterilmiştir.

Kurumların başarılı olmasında iyi yetişmiş insan kaynağının bulunması yer aldığı artık kaçınılmazdır. İnsan faktörünün önemini kavrayan yerel yönetimler, kurumların nitelikli insan kaynağını elde tutmak istemeleri ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışmalara önem vermesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği işgörenlerin örgütsel aidiyet duygusunu, performansını, iş tatminini, örgüte karşı güvenini, örgütün verimliliğini ve imajını olumlu yönde arttırabilecektir. Böylece işgörenler verimli çalışarak, kendilerini geliştirerek daha çok çabayla örgütün misyonu ve vizyonu uyumlu hale gelebilecek ve örgütün başarıyla amaçlarına ulaşmasını sağlayabileceklerdir. (Akbaba,2020:1707)

Yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin artışının sağlanması için personellerin performansının arttırılması zorunluluk arz etmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi süreçlerini daha etkin ve verimli kullanarak çalışanların kuruma olan bağlılığın sağlanması çalışılmalıdır.

Yapılan çalışma sonucunda önerileri Şu Şekilde eŐitlendirebiliriz:

- İKY yönetim ilkelerine ve işe alımlarda liyakat ilkesine önem verilmelidir.
- Performans değerleme sistemi etkin olarak kullanılmalı ve performans kriterlerinin net, anlaşılır ve adil olduğu konusunda uzlaŐma sağlanmalıdır.
- Belediyelerde İKY fonksiyonları tüm personellere (memur, işçi, sözleşmeli personel) uygulanmalıdır.
- İKY fonksiyonlarının uygulanabilmesi için kanun ve mevzuatlarda tüm personellere yönelik iyileŐtirmeler yapılmalıdır.
- Personellerin yönetimde karar alma aşamasında yapılan işlere daha aktif ve iŐbirlięi içerisinde çalışılması sağlanmalıdır.

5. KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2016), Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- Akbaba, M. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişki: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Araştırma Makalesi, Turkish Studies - Social, 15(4), 1701-1716.
- Akgemci, T. (2019), Stratejik Yönetim (5.Baskı) , Gazi Kitabevi, Ankara
- Aktaş, H., Karğın, M. (2018), İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara
- Aktaş, Y., Cesur, E. E., Cesur, E., Özkan E., Soysal, P. (2015), Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi, Dora Yayınevi
- Alaç, A. E. (2014), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme: Kavramlar, Modeller, Özel, Kamu ve Güvenlik Sektörü Örnekleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Altınel, V. B. (2013), Büyükşehir Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Aracı, M. (2011), Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, A. H. (2018), Türk Kamu Yönetimi, Seçkin Yayıncılık
- Bayır, Ş. (2021), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri'de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Araştırma, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kayseri
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Büyüköztürk, Ş. (2016). İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum (Yirmi İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2016), Kamu ve Özel İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara
- Canman, D.(1979). Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme, TODAİE, Ankara
- Çavuş, M. F., Biçer, M. (2019), İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Sosyalleşmek ya da Yabancılaşmak, Gazi Kitabevi
- Çetin C., Elmalı, E., Arslan, M. L. (2018), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Demir, İ.(2013), İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Dessler, G. (Çev: Doç. Dr. İrge ŞENER, Doç. Dr. Melisa ERDİLEK KARABAY), (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Ergin, C. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Elma Yayınevi
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Genç, N. (2017), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (5.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Geylan, R. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir
- Gül, S. K., Alaç, A. E. (2014), Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Günday, M. (2003), İdare Hukuku. Ankara: İmaj Yayıncılık

Günday, M. (2004), İdare Hukuku. Ankara: İmaj Yayıncılık

Gürbüz, S. (2019) İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara

<https://www.efeler.bel.tr/kurumsal/stratejik-plan> Erişim Tarihi 24.01.2022

Kırcalı K, E. (2016) Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Lüleburgaz Belediyesi Üzerine Bir Çalışma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Edirne

Koca, H. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Kumsaati Yayıncılık, İstanbul

Kozak, M. (2001) Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Meccek, M., Çakırer, M.A., Kocakula, Ö.(2021), Kariyer Planlama ve Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık

Mondy R W. (Çev: Güler Tozkoparan, Murat Çolak), (2017). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Noe, R. A.(2009), İnsan Kaynaklarının Eğitimi - Geliştirilmesi. (Editör ve Çeviren Prof. Dr. Canan ÇETİN), Beta Yayınları, İstanbul

Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H., Batmaz, N. (2019), Kamu Yönetimi Klasik (Yapı ve Süreçler), Ankara

Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., Özaydın, M. M. (2019), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

Özgen, H, Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Adana: Nobel Kitabevi

Özkan, Y. (2012), Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kadıköy Belediyesi Örneği, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tez, İstanbul

- Öztekin, A. (2008) “Türk Kamu Personel Yönetiminde Liyakat ve Kariyerden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Türk İdare Dergisi, Yıl: 80, Sayı: 459
- Öztürk H., (2010). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Palmer, Margaret (1993), Performans Değerlendirmeleri, İstanbul, Rota Yayın (Çeviren: Doğan Şahiner)
- Palmer, Margaret, Winters, Kenneth T.(1993),İnsan Kaynakları, İstanbul, Rota Yayın Çeviren: Doğan Şahiner
- Patton M. Q. (2018). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (çev. M. Bütün ve S.B. Demir). Ankara: Pegem Akademi (Eserin Orijinali 2014’de Yayınlanmıştır).
- Perçin, N., Güzel, B.,Tükel Türk Ş. (2016), Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Uygulamaları, Beta Yayınları, İstanbul
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). Personel Yönetimi, Rota Yayın, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı) . İstanbul: Beta Yayınları
- Sadullah, Ö., Özçelik, A. O., Uyargil, C., Acar, A. C., Dünder, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, V. L. (2018) , İnsan kaynakları Yönetimi (8. Baskı). Beta Yayınları, Bursa
- Şenatalar, F. (1978), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversite Kitabevi, İstanbul
- Şimşek, M. Ş. Ve Öge, S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Eğitim yayımları Kitabevi
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları. Konya: Eğitim yayımları Kitabevi
- Telimen, O. (1978), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul

- Timur, H. (2008), Organizasyon Reorganizasyon İş Tanımları ve Norm Kadro, Siyasal Yayınları, Ankara
- Topçu, D. (2006), İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Torba, M. (2000), Belediyeler ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Sen Yayınları, İstanbul.
- Tozlu, A. (2014), Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmalarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi Uzmanlık Tezi
- Tutar, H. (2015), İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tutum, Cahit (1979), Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara
- Türkel, A. (1998), Yöneticiler için: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Ulaş, S. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2014), Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Seçkin Yayıncılık. Ankara
- Yurtsever, Ş. (2015), Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Kamu ve Özel Sektör Uygulamalarının Karşılaştırılması, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul