

ADALET MYO MEZUNLARINA YÖNELİK İSTİHDAM POLİTİKASI TARTIŞMALARINA BİR KATKI; ADALET BAKANLIĞI STRATEJİK PLANLARININ, STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI AÇISINDAN ANALİZİ*

A CONTRIBUTION TO DISCUSSIONS ON EMPLOYMENT POLICY FOR GRADUATES OF JUSTICE VOCATIONAL HIGH SCHOOL: ANALYSIS OF STRATEGIC PLANS OF MINISTRY OF JUSTICE WITH REGARDS TO STRATEGIC HUMAN RESOURCES PLANNING

Yrd. Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR¹

Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN²

Arş. Gör. Mustafa ATATORUN³

ÖZET

Ülkemizde birçok sektörde olduğu gibi adalet hizmetleri alanında da izlenen istihdam politikalarında önemli sorunlar vardır. Bu alanda öne sürülebilecek çözüm önerilerinden birisi stratejik insan kaynakları planlamasıdır. Bugün kamu, sivil toplum ve özel sektör örgütleri için insan kaynakları yönetimi bölümleri bir destek hizmeti olmaktan çıkarak “stratejik” bir anlam kazanmaya başlamışlardır. Bu nedenle örgütler kısa orta ve uzun vadeli planlarını yaparken nasıl stratejik planlama mantığını takip ediyorsa, insan kaynakları birimleri de yaptığı planları stratejik bir anlayış çerçevesinde yapmaları gerekmektedir. Bu durum Adalet Bakanlığı içinde benzer durumları ihtiva etmektedir.

Yapılan bu çalışma ile Adalet Bakanlığı 2010-2014 ve 2015-2016 yılları için yapılan 2 adet stratejik plan, Adalet Bakanlığı faaliyet raporları ve Onuncu Kalkınma Planı genel olarak stratejik insan kaynakları planlaması açısından incelenmiştir. Ardından bu belgeler özellikle bakanlığın ara eleman istihdam politikaları açısından analiz edilmiş ve bakanlığın adalet hizmetleri çalışanlarına yönelik tam olarak stratejik bir planlama mantığı taşımadığı görülmüştür. Bu noktada Adalet Bakanlığının ortaya koyacağı stratejik insan kaynakları planlamasının, hem kurumun ara elemanlar açısından etkinlik ve verimliliğini arttıracığı hem de Adalet MYO mezunlarına yönelik doğru istihdam politikası çıktılarını sağlayacağı ileri sürülebilir.

Anahtar Kelimeler: Adalet MYO Mezunları, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstihdam Politikaları.

JEL Sınıflandırma Kodları: J48, K31, M12, M38, M48.

ABSTRACT

There are significant problems in outputs of employment policy for justice staff like in other employment policy areas. In this area, one of the solution proposals is strategic human resources planning. Today, human resources management departments are at an end as support service and are turning out to be “strategic” for public, non-governmental and private organisations. For this reason, as how organisations follow logic of strategic planning while they make their short, mid and long term plans; human resources units should make their plans as part of strategic view. This case is valid for Ministry of Justice.

* Bu çalışma, 18-19- Mayıs 2016 Isparta 3. Adalet Meslek Yüksekokulları Sempozyumunda sözel bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, osmankursatacar@gmail.com

² Süleyman Demirel Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, İdare Hukuku Anabilim Dalı, vahdettinaydin@sdu.edu.tr

³ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, mustafaatorun@sdu.edu.tr

Within this study, two strategic plans of Ministry of Justice which for 2010-2014 and 2015-2016, activity reports of Ministry of Justice and 10th Development Plan for 2014-2018 were handled in respect of strategic human resources planning. Aftermath, those documents were analysed especially with regard to intermediate staff policies of the ministry and it was seen that the ministry has no a complete logic of strategic planning for justice service staff. As a result, it is believed that strategic human resources planning of Ministry of Justice can both increase efficiency and effectiveness and ensure right employment policy outputs.

Keywords: Graduates of Justice Vocational High School, Strategic Human Resources Planning, Employment Policies.

JEL Classification Codes: J48, K31, M12, M38, M48.

1. GİRİŞ

Özellikle son yıllarda “atanamayan öğretmenler” sorununda olduğu gibi YÖK ve bakanlıklar başta olmak üzere kamuda doğru bir insan kaynakları planlaması ve doğal olarak doğru bir istihdam politikası izlendiği söylenemez. Bu durum özel sektör içinde geçerlidir. Atanamayan öğretmenler konusunda yoğun bir kamuoyu oluşturma çalışması sonucunda Eğitim Fakültelerinin kontenjanlarını azaltma gibi çözümler gündeme gelmiştir. Ama bu sorun sadece Eğitim Fakültesi mezunları için geçerli değildir diğer birçok fakülte ve meslek yüksekokulu mezunu için de geçerlidir. Atanamayan öğretmenler sorununa bakıldığında bu alanda fazla mezun ve yeterli kadro tahsis edilmeme sorunu vardır. Ama istihdam politikası alanında bir başka önemli sorun doğru işgücünü doğru işte istihdam etmeme sorunudur. Bugün adliyelerde Su Ürünleri Fakültesi veya Mühendislik Fakültesi mezunu zabıt katibi olarak çalışırken Adalet MYO mezunları doğru bir insan kaynakları planlaması yapılmadığı için tam olarak tercih edilmemektedir.

Kamu da insan kaynakları yönetim ekibi, stratejik bir iş gücü planlaması yaparken işgücünün planlaması ve seçimi konularının yanında birçok konu ile ilgilenmek zorundadır. Ama kamuda insan kaynakları planlaması genellikle işe alım, terfi, emeklilik vb. konular ile sınırlı kalmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini diğer işlevleri pek gündeme gelmemektedir. Bu noktada politika yapıcı bürokratların siyasi tercih makamlarını tam olarak etkileyemedikleri görülmektedir. Olayın çözümü, atanamayan öğretmenlerde olduğu gibi kamuoyunun zorlaması ile olmaktadır. Hâlbuki öncelikle bürokratlar ve doğal olarak siyasi makamlar bu konuda doğru stratejik insan kaynakları planlaması ile hareket etmiş olsalar daha doğru istihdam politikaları ortaya konulabilir. İnsan kaynakları yönetiminin sadece insan kaynağı planlama işlevi yoktur. İş analizi ve iş dizaynı, işgörenlerin seçimi ve işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmesi, kariyer geliştirme, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, sendikal ilişkiler gibi işlevleri vardır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri konusunda da kamu kurumlarının yeterli düzeyde stratejik bir planlama anlayışına sahip olduğu söylenemez. Mesela Osmanlı İmparatorluğu döneminde hakimler(kadı) belirli bir süre görev yaptıktan sonra merkeze çekilip öğretim (tedris) yapmaktaydılar⁴. Belli bir süre kendilerini yeniledikten sonra tekrar eski mesleklerini yapmak için geri dönmekteydiler. Bu çalışmanın konusu olan 2 stratejik planda da buna benzer olarak çalışanların eğitime yönelik bir planlama veya insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri stratejik planlarda tam olarak yer almamaktadır. Örnekte olduğu gibi stratejik insan kaynakları planlaması niceliksel planlama yanında niteliksel planlamayı da gerektirmektedir.

Bu çalışma ile Adalet Bakanlığı stratejik planları ve ilgili diğer belgeler, stratejik insan kaynakları planlaması açısından incelenmiştir. Adalet Bakanlığının hakimler ve savcılar dışındaki ara elemanları konusunda doğru bir insan kaynakları politikası izlemediği görülmüştür. Ve çözüm olarak zabıt katibi, mübaşir, infaz koruma memuru, noter katibi, avukat katibi gibi mesleklerde bu alanın formasyonunu almış Adalet MYO mezunlarına yönelik daha belirgin istihdam politikası çıktıklarına vurgu yapılmıştır.

⁴ Detaylar için bkz.(Aydın, 2010: 28-29, Uzunçarşılı, 2014: 94-95, Aydın, 2009:78-79)

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Özellikle son yıllarda yönetim anlayışındaki değişimler örgütlerde her düzeyde kendini göstermektedir. Bu alanlardan birisi insan kaynakları yönetim alanıdır. Daha önceleri personel yönetimi olarak tanımlanan bu alan bugün insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanmaya başlamıştır. Hatta bu konuda daha farklı tanımlama yapan, insan kaynakları yerine, insan kıymetleri kavramını (Albaraka Türk Katılım Bankası) kullanılmaya başlayan örgütlerden bahsetmek mümkündür.

Stratejik insan kaynakları planlamasından önce stratejik yönetim ile stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları planlaması kavramlarını açıklamak gerekmektedir. Strateji kavramı daha çok savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır (Aktan, 2008: 6). Bugün için stratejik yönetim *“bir örgütün belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak için, kendi zayıf ve güçlü yönleri doğrultusunda dış çevresinden gelen tehdit ve fırsatları sürekli analiz ederek stratejik seçenekler oluşturması, oluşturulan stratejileri uygulayarak bunların sonucunda gerçekleşen performansın arzu edilen performans ile ne kadar uyumunu değerlendirme süreci”* olarak tanımlanabilir (Ayat, 2008: 73). Bugün yalnızca özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği yeni durumlar karşısında stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya yani stratejik yönetime çok daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Aktan, 2008: 5).

Daha önce personel yönetimi olarak adlandırılan insan kaynakları yönetimi ise, günümüzde personel yönetiminden çok öte anlamlar içirmektedir. Artık günümüzde örgütlerde çalışanların bir maliyet unsuru olarak kabul edilmesinden bir değer, üstünlük kaynağı olarak görüldüğü bir anlayışa geçilmiştir. Örgütler için insan kaynakları yönetimi birimleri destek hizmeti olmaktan sıyrılıp “stratejik” bir anlam kazanmıştır (Ünnü, Keçecioglu, 2009: 1185). Bu süreçte oluşan stratejik insan kaynakları yönetim anlayışı, 1970’ler ile birlikte sosyal bilimlerde kullanılan stratejik yönetim yaklaşımının insan kaynakları yönetim alanını yeniden şekillendirmesi ile ortaya çıkmıştır. Yeni sürecin ortaya çıkardığı stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak tanımlanabilir (Şimşek, Öge, 2015: 35). Başka bir tanımlama, örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde yapılabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması arzulanan bir sonuçtur. Yani örgütün insan kaynakları yönetim politikaları ve uygulamaları, çevresi ve örgüt stratejisiyle uyumlu olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2001: 449-450, Dalay vd., 2002: 48-61).

Dinamik ve devamlı bir süreç olan insan kaynakları planlaması ise örgütlerde çalışacak işgücünün, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlama sürecidir (Bingöl, 1998: 80). Bütüncül bir açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, işgücü ihtiyacının belirlenmesi ve bu işgücünü sağlayarak işe yerleştirme ve gerektiğinde işten çıkarma aşamalarını kapsadığı gibi diğer insan kaynakları işlevleri ile de işbirliği içinde planlama işlevinin yerine getirilmesi gereken bir süreçtir (Kaynak, 2000: 238). İnsan kaynakları yönetimi açısından bu süreç kolay bir süreç değildir. Çünkü insan belirli bir ölçü ve standartlara sığdırılmaz, kolay adapte olamaz, sipariş verilemez, kalitesini ölçmek de sanıldığı kadar kolay olmadığı gibi onun maksimum kapasitede çalıştırılması bir makine gibi programlanması mümkün değildir (Maltioğlu, 2016). Bu süreçte İnsan kaynakları planlamasının başarılı olabilmesi için, insan kaynakları bölümünün yaptığı planlamanın, örgütün ve yönetimin yaptığı genel planlama ile eşgüdümlü olması gerekmektedir (Ayдын, 2000: 7).

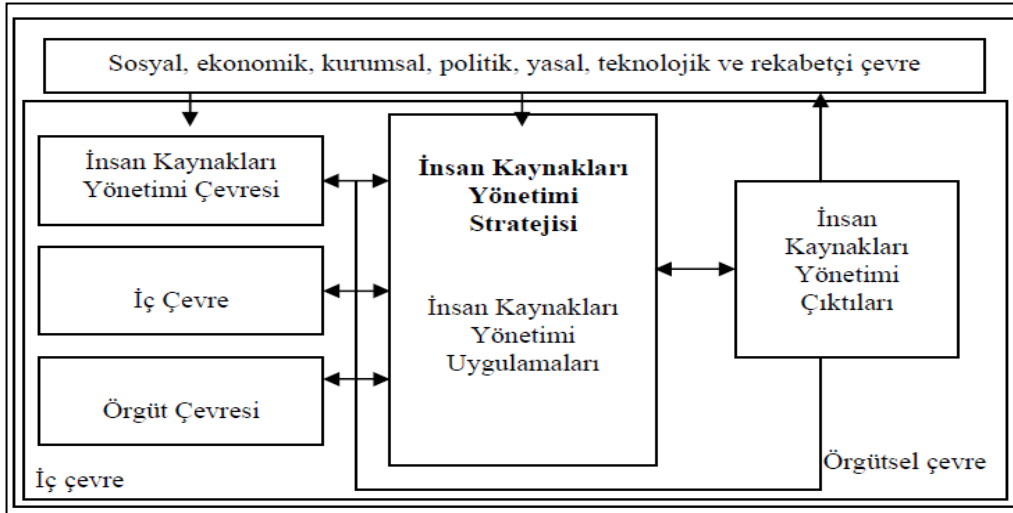
Stratejik insan kaynakları planlaması kavramı, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının ürünü olan bir kavramdır. Bu kavram bir örgütün belli bir döneme ait çalışan ihtiyacının örgütün stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kalite bileşimini sağlamaya yönelik olarak belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir.⁵ Organizasyonların özellikle uzun vadede başarıya ulaşabilmesi için gerekli hedefler ve stratejileri iyi belirlemesinin yanında bunları yürütebilecek nitelik, motivasyon ve yeteneğe sahip çalışanlara sahip olmadıktan sonra bu hedef ve stratejiler bir anlam ifade etmeyecektir. Bu yüzden öz olarak stratejik insan kaynakları

⁵ İnsan Kaynakları yönetimi kavramının başına stratejik kelimesini ekleyerek farklı bir tanımlamaya gitmenin yanlış olduğunu belirten yaklaşımlar vardır (Sadullah, Ö., Vd., 2015) Sadullah bu konuda bizatihi insan kaynakları yönetimi terimi paradigma değişimi vurguladığından örgütler için insan kaynakları işlevinin stratejik bir işlev olarak algılanması gerektiğini vurgulamıştır.

planlaması süreci, örgütün stratejisinin doğru zamanda doğru niteliklere sahip ve doğru işlerde istihdam edilmiş çalışanlar olarak ifade edilmesi sürecidir (Arslan, 2012: 91).

Bu noktada Adalet Bakanlığının hakim ve savcılar dışında ara eleman olarak istihdam edilen kişilerin doğru niteliklere sahip olmaları ve doğru işlerde istihdam edilmeleri bakanlığın sunacağı hizmetlerin kalitesi açısından önemlidir. Ve pek çok örgütte olduğu gibi Adalet Bakanlığında da stratejik insan kaynakları planlamasına ihtiyaç vardır. Şekil 1'den anlaşılacağı gibi Adalet Bakanlığının insan kaynakları planlaması açısından insan kaynakları yönetim çıktıları, insan kaynakları yönetim stratejisinde ara eleman istihdamı açısından birtakım değişiklikleri gerektirmektedir.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetim Stratejisi



Kaynak: Ayat, 2008: 80, Bağlamsal Yaklaşım, Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, 2005: 643'ten uyarlanmıştır.

Ülkemizde kamu kurumlarının insan kaynakları birimleri, büyük ölçüde geleneksel personel yönetimi anlayışı çerçevesinde rutin işler olan işe alım, tayin, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek konularında uzmanlaşmıştır. Bakanlıklar düzeyinde bakıldığında insan kaynakları departmanlarının görevi, ilgili mevzuatlarından kes-kopyala-yapıştır şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca insan kaynakları birimleri görevlerini yaparken mevzuata bağlı olma noktasında hassas olmaları nedeniyle stratejik bir planlama noktasında aktif olamamışlar ve doğal olarak insan kaynaklarının stratejik işlevi göz ardı edilmiştir (Çoşkun, Kayar, 2011: 87).

Özet olarak bugün doğal kaynaklar, teknoloji ve ölçek ekonomileri gibi geleneksel kaynaklar, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde eski önemlerini kaybettiği için ister kamuda olsun ister özel sektörde olsun yönetimleri yeni yollar aramaya itmiştir. Örgütler kolayca kopya edilemeyen ve yeri doldurulamayan özelliği ile insan kaynaklarının ne kadar değerli olduğunu anlamışlar ve insan kaynakları yönetim politikalarını geliştirme eğilimine girmişlerdir (Sadullah vd., 2015: 156; Bayat, 2008: 89). Sayılan insan kaynakları işlevlerinin en önemlilerinden birisi de insan kaynakları planlamasıdır.

2.2. İstihdam Politikaları

İstihdam kavramı dar anlamda üretim faktörlerinden sadece emek faktörünün çalıştırılmasına dair sorunları açıklarken, geniş anlamda ise emek dahil diğer tüm üretim faktörlerinin de üretimde kullanılmasına ilişkin sorunlara cevap arayan bir kavramdır (Pekin, 2007: 94). Ülkemizde nüfus artışıyla birlikte istihdam talebi de artmakta ve buna karşılık olarak istihdam arzı artmadığı gibi çalışanların daha verimli olabilecekleri ve üretime en verimli katkıyı sağlayabilecekleri alanlarda çalışabildiklerini söylemek oldukça zordur. İktisadi olarak tam istihdam seviyesinin kendisinden beklenen maksimum faydayı sağlaması, kaynakların etkin dağılımının sağlanması ve kaynak savurganlığının önlenmesi için (Pekin, 2007: 100) doğru bir istihdam politikası izlenmelidir. Bunun için işsizliği azaltmak ve istihdamı arttırmak için makro ve mikro ekonomik politikaların doğru kurgulanması gerekmektedir. Bunlardan para, maliye ve gelirler politikası makro ekonomik politikaların konusunu bu çalışma için konu yapılan aktif ve pasif istihdam politikaları da mikro ekonomik politikaların

konusunu oluşturmaktadır (Germir, 2012: 27). İstihdam politikaları ayrıca sayı olarak istihdam arzını arttırmaktan ziyade doğru kişileri doğru yerlerde istihdam etme sorunu ile de ilgilenmelidir.

İstihdam politikası denilince akla hemen işsizlik gelmektedir. Bu iki kavramın hangisi ele alınırsa alınsın, diğerinden bahsedilmeden istihdam politikalarının analizi pek mümkün değildir. İstihdam, uygulanan politikalar sonucu ulaşılmak istenen hedef iken, işsizlik ise bunun tam zıttıdır (Ay, 2012: 322). Ülkemizin istihdam politikaları genel olarak değerlendirildiğinde üzerinde uzlaşmış ulusal bir istihdam politikasının olmadığı ve bu alandaki uygulamaların tek elden kontrol edilmediği söylenebilir (Özen, 2015: 78). Bu sorun adalet hizmetleri alanında da geçerlidir. Adliyelerde olsun cezaevlerinde olsun adalet hizmetleri alanında çalışan işgörenlerin aldığı eğitim ile çalıştığı alanlar uyumsuzdur. Özellikle avukatların yanında çalışan katipler mesleki açıdan vasıfsız kişilerden oluşmaktadır. Doğru istihdam politikası işgücü taleplerini karşılayacak talepleri arttıracak niceliksel bir artıştan ziyade iş gücü taleplerini iyi yetiştirdikten sonra onları doğru alanlarda istihdam edebilmektir.

2.3. Adalet Meslek Yüksekokulları

Adalet Meslek Yüksekokulları, adalet hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak Adalet Bakanlığının ilgili ve bağlı birimlerinde ayrıca avukatların yanında ofis ve kalem işlerini yürütecek, bilişim alt yapısı iyi olan mesleki bilgi ve beceri edinmiş elemanlar yetiştirmek için kurulmuş meslek yüksekokullarıdır. Türkiye’de 2008’e kadar 4 adet olan bu okulların sayısı 2010’dan sonra çok ciddi oranda artış göstererek bugün için sayıları 67’ye ulaşmıştır (Ezer, Çelik, 2014: 275). Yargı teşkilatlarına ara eleman yetiştiren 1981’den itibaren mezun vermeye başlamış olan Adalet Meslek Yüksekokulları ve Adalet Bölümleri, 2010 yılına kadar Türkiye genelinde az sayıda bulunması ve öğrenci kontenjanlarının sınırlı olması nedeniyle yargı teşkilatının ara eleman istihdam ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmıştır. Bakanlık talebi karşılamak için diğer okul mezunlarını istihdam etmiştir. Günümüzde Adalet Meslek Yüksekokullarının sayısı artmış olsa bile henüz örgün eğitim verenlerin çoğu ya hiç mezun vermemiş ya da sadece birkaç yıldır mezun vermeye başlamıştır. (Aydın vd., 2013: 34-35) Adalet Meslek Yüksekokullarının sayısındaki artış aslında bu alandaki insan kaynakları plansızlığını ortaya koymaktadır. Bu alanda örgün eğitim görenlerin piyasanın ihtiyacını tam olarak karşılamaması sebebiyle doğal olarak Adalet MYO mezunları yerine diğer alanlardan mezun olanların istihdam edilmesine neden olmaktadır.

Türkiye’de en çok tercih edilen meslek yüksekokullarından olan Adalet Meslek Yüksekokullarının üç türü bulunmaktadır. Bunlar devlet üniversitelerindeki meslek yüksekokulları, vakıf üniversiteleri tarafından kurulan meslek yüksekokulları ve üniversite kurulmaksızın 4702 Sayılı Kanun hükümlerine göre vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokullarıdır (Şenol ve Tüfekçi, 2007: 152). Bu sistem içindeki Adalet Meslek Yüksekokulları ilk olarak 1970’li yılların sonlarında, Adalet Bakanlığı Kanunlar Planlama Araştırma Genel Müdürlüğü’nce Hukuk Fakültelerinin bulunduğu Ankara, İstanbul ve İzmir’de Hukuk Fakültelerine bağlı olarak Adalet Yüksekokulu adı altında meslek yüksekokullarının açılması talep edilmiştir. Adalet Bakanlığı ile Ankara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Ege Üniversitesi arasında protokoller imzalanmıştır. Nitelikli ve üretken işgücü eksikliğini gidermek için yapılan bu protokoller neticesinde Türkiye’de ilk defa 1979 yılında Ankara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Ege Üniversitesi’nde Hukuk Fakültesine bağlı olarak Adalet Yüksekokulları kurulmuştur (Aydın vd., 2013: 33-34).

Günümüzde Adalet MYO’lardaki plansız gelişimi ile Adalet Bakanlığının stratejik insan kaynakları planlaması yapmaması birbiriyle ilişkilidir. Adalet alanında 2010 öncesi mezunlar talebi karşılamaz iken bugün uzaktan eğitim adalet ve açık öğretim adalet programlarının mezunları piyasanın talebinin üstünde bir mezun sayısına ulaşmıştır. Bu seferde eğitim kalitesinin düşmesi gibi bir sorun gündeme gelmiştir. YÖK ve ilgili kamu kurumları bu noktada doğru bir istihdam politikası için Adalet MYO’ların sayısı ve kontenjanları konusunda doğru planlamalar yapmalıdır.

3. ADALET BAKANLIĞININ STRATEJİK PLANLARININ STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI AÇISINDAN ANALİZİ

Örgütlerin kaynakları ve hedefleri ile çevresel şartlar arasındaki uyumu sağlayan, güçlü bir vizyon oluşturan stratejik planlama örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolu tarif eder. Yönetim fonksiyonlarından “planlama” ile başlayan ve “kontrol” fonksiyonu ile yinelenen bir döngü olan stratejik planlama bir seferlik yapılan değil, süreklilik arz eden yapısı ile örgütlere dinamizm katar (Demir, Yılmaz, 2010: 85). Stratejik planlama süreci genel olarak durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaçlar ve

hedefler, faaliyet ve projeler, izleme, değerlendirme ve performans ölçümü aşamalarından oluşmaktadır (Puu, Stancu ve Sirbu, 2009: 70; DPT, 2006). Adalet Bakanlığının stratejik insan kaynakları planlaması konusunda bir belgeye ulaşamadığı için bu konuda en yakın belge olarak bakanlık stratejik planları bu çalışmayla inceleme konusu yapılmıştır. Bu nedenle 2 tane stratejik plan, onuncu kalkınma planı ve Adalet Bakanlığının faaliyet raporları üzerinden bakanlığın stratejik insan kaynakları planlamasını analizini yapmak çalışmanın en önemli kısıtıdır.

3.1. 2010-2014 Stratejik Planı

Kamu kurum ve kuruluşlarının birçoğunda 5018 sayılı yeni Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte artık zorunluluk haline gelen stratejik plan hazırlama anlayışı sonrası Adalet Bakanlığı ilk olarak 2010 – 2014 Stratejik Planını hazırlamıştır. Plan durum analizi, geleceğe bakış, hedeflere ulaşmak için gerekli göstergeler şeklinde 3 bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde durum analizi tarihçe, mevzuat analizi, paydaş analizi, GZFT (güçlü - zayıf yönler ile fırsatlar - tehditler) analizi başlıklarıyla verilmiştir. İkinci bölümde geleceğe bakış, misyon, vizyon temel ilkeler ile birlikte verilmiştir. Son bölümde ise bakanlığın 2010-2014 yılı için amaç, hedef, stratejiler ve bunlara ulaşmada performans göstergeleri, temel politika belgeleriyle uyum, birim ilişkisi ve son olarak izleme ve değerlendirme konuları ele alınmıştır.

Tablo 1. 2010-2014 Stratejik Plan Organizasyonunun Oluşumu

2010-2014 STRATEJİK PLAN ORGANİZASYONUNUN OLUŞUMU	
ORGANİZASYON	OLUŞUMU
Strateji Geliştirme Kurulu	Bakanlık müsteşarı başkanlığında, müsteşar yardımcıları ve tüm birim amirleri
Yönlendirme Kurulu	SGB başkanı başkanlığında, müstakil daire başkanı ve genel müdür yardımcıları
Bakanlık Stratejik Plan Ekibi	SGB başkanı başkanlığında, birim temsilciler
Birim Stratejik Plan Ekipleri	Birim amirlerince belirlenecek asgari üç kişilik ekip

Kaynak: 2010-2014 Adalet Bakanlığı Stratejik Planı 2010: 16

Stratejik planlama çalışmalarını yürütmek için Tablo 1’den anlaşılacağı üzere bakanlığın tüm birimlerinde birim stratejik planlama ekipleri, bakanlık stratejik planlama ekibi, yönlendirme kurulu ve strateji geliştirme kurulu oluşturularak dörtlü bir yapıda 2010-2014 stratejik planı hazırlanmıştır. 2010-2014 Adalet Bakanlığı stratejik planına stratejik insan kaynakları planlaması açısından bakıldığında planın en başında bakan sunumundan başlamak üzere insan kaynakları yönetimine bir vurgu göze çarpmaktadır. Genel olarak planda hukuk reformu olmak üzere adalet saraylarının yapılması, ceza infaz kurumlarının uluslararası standartlara kavuşturulması, adli bilimlerin kapasitesinin artırılması, konularına değinildikten sonra özellikle insan kaynaklarının nitelik ve nicelik yönünden geliştirilmesi gibi alanlarda önemli çalışmalar gerçekleştirildiğine vurgu yapılmıştır. (2010-2014 Stratejik Plan 2010: 11).

Stratejik planın birinci bölümde GZFT(SWOT) analizinde güçlü yönler bölümünde özverili çalışanlara sahip olması, ihtiyaç duyduğu konularda, etkili ve sürekli hizmet içi eğitim yapıyor olması ve bakanlık tarafından yargı mensuplarının akademik çalışma yapmalarına ve yabancı dil öğrenmelerine önem veriliyor olması dışında güçlü yön konusunda başka özellikten bahsedilmemiştir. Zayıf yönler konusunda mahkemelerin iş yükünün fazlalığı ve yargılama sürelerinin makul süreyi aşması, yanında çalışanların özlük haklarının yetersiz olması, insan kaynaklarının nicelik açısından yetersiz olması vurgulanmıştır. Fırsatlar konusunda insan kaynakları alanında ülkemizin eğitim seviyesi giderek artan genç bir nüfusa sahip olması dışında bir fırsattan bahsedilmemiştir. Tehdit olarak ise kamuoyunda yargıya güvenin istenilen düzeyde olmaması gibi birçok sorun yanında insan kaynakları alanında personel istihdam politikasının nitelik ve nicelik açısından sınırlayıcı özellik taşıması, ülkemizdeki hukuk eğitimine ilişkin yetersiz politikalar gibi tehditler ön plana çıkmıştır (2010-2014 Stratejik Plan 2010: 32-35). Özellikle GZFT analizinde güçlü yönlerin ve fırsatların oldukça yetersiz olduğu aynı şekilde zayıf yön ve tehditlerin insan kaynakları açısından belirgin bir şekilde kurumun yetersizliğini ortaya koyduğu söylenebilir.

İkinci bölümde Adalet Bakanlığı vizyonunu “*Hukukun üstünlüğü, insan haklarına saygı, yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı ilkelerini esas alarak, adalet hizmetlerinin; adil, hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayacak politikaları geliştirmek ve uygulamaktır*” şeklinde belirlemiştir. Misyonunu ise “*Güven veren bir adalet sistemi*” olarak belirlemiştir. Ama yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı konusundaki farklı algılamalar, yargılama sürecinin etkin ve hızlı işlememesi, yargının insan kaynaklarına ilişkin nitelik ve nicelik eksikliği, yargının medya ve halkla ilişkilerinin etkin bir şekilde yürütülememesi, fiziki ve teknik altyapıdaki eksikliklerin henüz giderilememiş olması sonucunda kamuoyunda adaletle olan güveni tesis edilememesi gibi hususlar bakanlığın vizyon ve misyonuna ulaşmada mevcut engeller olarak görülmüştür(2010-2014 Stratejik Plan 2010: 38). Özellikle vizyon ve misyonuna ulaşmada yargının insan kaynaklarına ilişkin nitelik ve nicelik eksikliği vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde ise 12 başlık altında stratejik amaçlar belirlemiştir 12 başlık olarak ortaya konan stratejik hedefler içinde insan kaynaklarına yönelik bir amaç tam olarak ortaya konulmamıştır. Ama bu başlıklar altındaki hedeflerde insan kaynaklarına yönelik hedefler de belirlenmiştir. 2. başlık altında 2014 yılı sonuna kadar yargı mensubu ve çalışanı sayısının uluslararası standartlar gözetilerek artırılması başlığı altında, insan kaynakları planlaması kapsamında, *iş analizi, iş ölçümü, iş gücü ve kadro analizleri yapılarak insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, yapılan durum analizi verilerine göre her yıl adli yargı hâkim ve Cumhuriyet savcısı ile idari yargı hâkim adaylarının alımlarının yapılması*, denilerek hedef daha çok hakim ve savcılara yönelik olarak ortaya konulmuştur (2010-2014 Stratejik Plan 2010: 64). Yine 2. başlık altında 2014 yılı sonuna kadar yargı mensupları ile çalışanlarına yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenerek kurum içi iletişimin artırılması ve yargı çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesi doğrultusunda çalışmalar yürütülmesi hedefi ortaya konulmuştur. Bu hedefte yardımcı personelden çok genel bir hedef niteliğindedir.

3. Başlık altında hâkim ve Cumhuriyet savcıları yanında önemli bir diğer unsur da yargı çalışanlarının hizmet öncesi ve hizmet içi eğitiminin etkinleştirilmesi konusunda hedefler ortaya konmuştur. 9. başlık altında da 2014 yılı sonuna kadar, adli bilimler alanında insan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi hedeflemesi yapılmıştır(2010-2014 Stratejik Plan 2010: 134). Adalet teşkilatı yönetim sistemini geliştirmek olarak belirlenen 11. başlıkta yetkin ara eleman yokluğu vurgulanmıştır. Bu noktada bakanlık ara eleman yokluğu konusunda bilinçlidir ve eksikliğin giderileceği paydaşta Adalet Meslek Yüksekokullarıdır. Ayrıca bugünkü sistemimizde yargısal olmayan kimi işler yargı mensupları tarafından yerine getirildiği Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin tavsiye kararında vurgulandığı gibi köklü bir yargı reformunun gerekliliği vurgulanmıştır(2010-2014 Stratejik Plan 2010: 141)

Bu çalışmanın konusu olan Adalet Meslek Yüksekokulları 2010-2014 planında hazırlık aşamasında dış paydaş olarak toplam 6 kez kullanılmıştır. Stratejik amaçların 2. başlığı altında 15. hedef olarak ortaya konan 2012 yılı sonuna kadar icra ve iflas sisteminin etkinlik ve verimliliğinin artırılması için çalışmalar yürütülmesi noktasında hukuk fakültesi ve adalet meslek yüksek okulu mezunu personel sayısında artış oranı performans göstergesi olarak görülmüştür. 3. başlıkta ise 2014 yılı sonuna kadar yargı mensupları ve avukatlar ile akademisyenler arasındaki mesleki işbirliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi amacı ortaya konulmuştur. Yargı mensuplarına hukuk fakülteleri ve adalet meslek yüksek okullarında ders verebilme imkânlarının sağlanmasına yönelik çalışma yürütülmesi strateji olarak görülmüş, hukuk fakülteleri ve adalet meslek yüksek okullarında ders veren yargı mensubu sayısındaki artış miktarı ise performans göstergesi olarak görülmüştür. Bahsi geçen yerlerde Adalet Meslek Yüksekokulları noktasında Bakanlığın bakışının tam olarak stratejik olduğu söylenemez. Ama 3. stratejik amaç olan meslekte yetkinliğin geliştirilmesi başlığında yargı çalışanlarının eğitiminde adalet meslek yüksek okullarının katkısının önemi vurgulanmış ve *yargı çalışanlarının mesleki yetkinliğinin artırılması için adalet meslek yüksek okullarıyla işbirliğine gidilmesi hedeflenmektedir* şeklinde bir hedef ile Adalet Meslek Yüksekokulları stratejik planın mantığına uygun olarak bahsi geçmiştir (2010-2014 Stratejik Plan 2010: 79).

3.2. 2015-2019 Stratejik Planı

Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı aynı 2010 – 2014 Stratejik Planında olduğu gibi toplam 3 bölümden oluşmuştur. 1. bölüm durum analiz yapılmış ve içeriğinde; tarihçe, mevzuat analizi, yetki ve görevler, teşkilat yapısı, paydaş analizi, GZFT (güçlü – zayıf yönler ile fırsatlar–tehditler) analizi ile birinci plan dönemi durum analizi ve değerlendirmeleri yer almıştır. 2. bölüm geleceğe bakış misyon, vizyon, temel değerler olarak ele alınmıştır. 3. bölümde ise stratejik amaçlar ve temel performans göstergeleri şeklinde stratejik plan ele alınmıştır. Tıpkı 1. planda olduğu gibi 2. planda da en üst düzeyde planın başında Adalet Bakanının sunumunda stratejik yönetim anlayışının gerekliliğinden ve insan kaynaklarının güçlendirilmesinden bahsedilmiştir. 2015-2019 stratejik plan çalışması için aynı 1. planda olduğu gibi Birim Stratejik Planlama Ekipleri, Bakanlık Stratejik

Planlama Ekibi, Yönlendirme Kurulu, Bakanlık Strateji Geliştirme Kurulu olmak üzere dörtlü bir yapı ile plan hazırlanmıştır (2015-2019 Stratejik Plan 2015: 12).

GZFT analizinde insan kaynakları yönetimi açısından güçlü yön olarak yargı mensupları ve çalışanlarının eğitimine önem veriliyor olması olarak görülmüş, zayıf yön olarak iş yükünün fazla olması, yargı çalışanlarının özlük haklarının yetersiz olması, yine yargı çalışanlarının disiplin, ödüllendirme ve kariyer sisteminin yetersiz olması, yargı mensubu ve çalışan sayısının yeterli olmaması şeklinde tespitler yapılmıştır. Fırsatlar kısmında ise hukuk fakültesi ve adalet meslek yüksekokullarının sayısının artmış olması ön plana çıkarılmış, tehditler kısmında ise hukuk eğitiminde nitelik sorunlarının bulunması, özel ve kamu sektöründe, yargının iş yükünü azaltıcı yöntemlerin etkin bir şekilde kullanılmaması tespitleri ön plana çıkmıştır(2015-2019 Stratejik Plan 2015: 38-41). Özellikle 1. planda olduğu gibi güçlü yönler ve fırsatlara göre zayıf yönler ve tehditler daha belirgindir.

2010-2014 yılı stratejik plan değerlendirmesinde insan kaynakları yönetimi alanında kurumda uzman personel çalıştırılmaya başlanması ile birlikte bu durumun gerek mevzuat gerekse idari alışkanlıklardan kaynaklanan çalışma biçiminde değişikliğe gidilmesi konusunda beklentiyi ön plana çıkardığı vurgulanmıştır. Bakanlığın yanında taşra teşkilatında da, adalet uzmanlığına benzer bir kadroya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Ayrıca AB uyum sürecinin, küreselleşmenin, teknolojik birtakım gelişmelerin sonucunda bakanlık merkezinde yeni birimler kurulup faaliyete geçtiği ve hem yargı mensupları hem de yardımcı eleman için hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim konusunda yeni altyapıların kurulması vurgulanmıştır. Ama bu yeniliklere rağmen teşkilat kanununun çok eski olması önemli bir eksiklik olarak vurgulanmıştır (2015-2019 Stratejik Plan 2015: 38-42)

Birinci plan döneminde hâkim ve savcı sayısının % 41 artmış olmasını rağmen Avrupa Konseyi ortalamasına halen ulaşamadığı vurgulanmıştır. 2010 yılında hâkim ve savcı sayısı 10.529 iken Mayıs 2015 itibarıyla bu sayı 14.801 olmuştur. 1. plan döneminde insan kaynaklarının yalnızca nicelik yönünden değil, nitelik yönünden de geliştirilmesi hedeflenmiş ve eğitim konusuna yalnızca mesleki açıdan değil, yabancı dili de kapsayacak bir bakış açısıyla da yaklaşmıştır. Bu dönemde adalet hizmetlerinde görev yapan yardımcı personel sayısında da önemli derecede artış sağlanmıştır. Ceza infaz kurumlarında görev yapanlar hariç olmak üzere personel sayısı 2010 yılında 32.676 iken bu sayı 2015 tarihi itibarıyla 53.912 olmuştur. 2010 yılına oranla personel sayısındaki artış % 64 olmuştur. Yine bu dönemlerde mahkemelerde ve ceza infaz kurumlarında görev yapan psikolog, pedagog, sosyal çalışmacı, sosyolog ve öğretmen gibi uzmanların sayısı da önemli oranda artmıştır. Benzer bir artış ceza infaz kurumlarında insan kaynakları kapasitesinde de yaşanmıştır. Ceza infaz kurumu personel sayısı, 2010 yılında 29.348 iken Mayıs 2015 itibarıyla 49.426 olmuştur. artış % 69 olarak gerçekleşmiştir (2015-2019 Stratejik Plan 2015: 45-50)

2. Bölümde 2015-2019 yılı için vizyon ve misyonunun belirlendikten sonra özellikle temel değerler noktasında insan kaynakları yönetimi açısından ehliyet ve liyakate bağlılık ile çalışanlarına saygı olarak iki adet değer belirlemiştir. Amaçlar ve temel performans göstergeleri kısmında 2010-2014 stratejik planında 12 olan amaç yerine 8 adet amaç belirlenmiştir. Buna göre ortaya konulan bu 8 amaçtan da bir tanesini 4. amaç olarak “*insan kaynakları kapasitesini ve mesleki yetkinliği güçlendirmek*” olarak insan kaynakları yönetimi konusunda bir amaç belirlemiştir (2015-2019 Stratejik Plan 2015: 64).

Stratejik planda 4. amaç olarak belirlenen “*insan kaynakları kapasitesini ve mesleki yetkinliği güçlendirmek*” amacı ile yargı hizmetlerinin zamanında, doğru ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi amaçlanmıştır. Adalet hizmetlerinin yerine getirilmesinde hâkim ve Cumhuriyet savcıları yanında önemli bir diğer unsur da yargı çalışanlarının iyi yetişmediği takdirde yargı hizmetlerinin etkili ve kaliteli bir şekilde yerine getirilmesi mümkün olmayacağı vurgulanmıştır. Bu nedenle yargı çalışanlarının hizmet öncesi ve hizmet içi eğitiminin etkinleştirilmesi hedeflenmiştir. Yargı çalışanlarının eğitiminde Adalet Meslek Yüksek okullarının katkısına vurgu yapılmıştır. Yargı çalışanlarının mesleki yetkinliğinin artırılması için Adalet Meslek Yüksekokullarıyla işbirliğine gidilmesi hedeflenmiştir(2015-2019 Stratejik Plan 2015: 119).

Yine aynı planda Adalet Bakanlığı Adalet Meslek Yüksek Okullarında verilen eğitimin geliştirilmesi için Yükseköğretim Kurulu ve üniversitelerle işbirliği yapılması yönünde:

- *Adalet Meslek Yüksekokullarında uygulanan müfredatın yeknesak hale getirilmesi için ilgili kurumlarla işbirliği yapılması hedeflenmiştir.*
- *Yüksekokullarda uygulanan programın sektörün ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilmesi (mahkeme katipliği, savcılık katipliği, avukat katipliği, icra katipliği gibi) için çalışılması hedeflenmiştir.*
- *Adalet teşkilatında ihtiyaç duyulan alanlarda (ceza infaz kurumlarının güvenlik hizmetleri gibi) program açılması ya da müfredatta gerekli değişikliğin yapılması hedeflenmiştir (2015-2019 Stratejik Plan 2015:125).*

Bu stratejiler ekseninde Adalet Bakanlığının orta ve uzun vadede başta avukat katipliği, mahkeme katipliği, savcılık katipliği ve icra katipliği alanlarında yeni birtakım stratejik adımlar atması beklenmektedir.

Bunların yanında 7. amaçta “icra ve iflas sistemini geliştirmek” başlığı altında ortaya koyduğu hedeflerden ikincisi *insan kaynakları kapasitesinin artırılarak mesleki performansın iyileştirilmesi* şeklindedir. Benzer şekilde 8. amaç olarak ortaya koyduğu “ceza infaz sistemini geliştirmek” başlığı altında birinci hedefi de insan kaynakları ve yönetim kapasitesinin geliştirilmesi şeklindedir(2015-2019 Stratejik Plan 2015: 144-149).

Son bölüm olan izleme ve değerlendirme bölümünde planın 10 kalkınma planı ile ilişkisi kurularak ortaya konulan hedeflerin ilgili birimlerle ilişkisi ortaya konulmuştur. Adalet Meslek Yüksek Okullarında verilen eğitimin geliştirilmesi için Yükseköğretim Kurulu ve üniversitelerle işbirliği yapılması konusu Bakanlığın Eğitim Daire Başkanlığı ile ilişkilendirilmiştir. 2010-2014 stratejik planında 44 olan paydaş sayısı 2015-2019 da 26 olarak belirlenmiş plan hazırlanmasında dış paydaş olan Adalet Meslek Yüksekokulları stratejik planda 8 kez geçmiştir. Bir önceki plana göre Adalet Meslek Yüksekokullarına 2. planda biraz daha fazla ilgi gösterilmiştir. 2. planda stratejik insan kaynakları planlaması konusunda farkındalık artmıştır ama yeterli düzeyde değildir.

3.3. Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018

Adalet Bakanlığının stratejik planını hazırlarken atf yaptığı onuncu kalkınma planında adalet hizmetleri için planın hedefleri ve politikaları başlığında nitelikli insan, güçlü toplum hedefi altında adalet hizmetlerine değinilmiştir. Yine aynı bölümde stratejik yönetim ve kamuda insan kaynakları yönetimi konuları onuncu kalkınma planının hedefleri ve politikaları arasında yerini almıştır. Bu bölümde öncelikle stratejik yönetim konusunda stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları konusunda kamunun önemli ilerlemeler sağladığından bahsedilerek bu alanda gelişmenin gerekliliği vurgulanmıştır. Yine aynı bölümde kamuda insan kaynakları alanında önemli adımlar atılsa da kamuda istihdam türleri arasındaki farklılıkların giderilmesi, liyakate dayalı ve objektif işe alma ve terfi sisteminin oluşturulması, kısmi zamanlı çalışma imkânlarının geliştirilmesi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, kurumlar arası ve kurumların merkez-taşra örgütleri arasında personel dağılımının dengeli hale getirilmesi, kamu çalışanlarının kariyer planlaması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine erişiminin artırılarak niteliğinin yükseltilmesi ihtiyacı devam etmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bunlar için, işe alım ve terfi süreci liyakat, şeffaflık, nesnellik, kurallılık temelinde iyileştirilecek, çalışanların niteliklerine uygun kariyer planlaması, mesleklerde nitelikli insan gücü istihdamının teşvik edilmesi, etkin bir performans sistemi, esnek çalışma modeli gibi insan kaynakları yönetimi alanında amaç hedef ve politikalar ortaya konulmuştur (Onuncu Kalkınma Planı 2013: 50-53)

Adalet Bakanlığı stratejik planını daha iyi analiz edebilmek için onuncu kalkınma planındaki stratejik yönetim ve kamuda insan kaynakları alanında otaya konan amaç, hedef ve politikalar ile adalet hizmetleri alanındaki amaç, hedef ve politikaları karşılaştırmak gerekir. Onuncu kalkınma planında adalet hizmetleri alanında öncelikle durum analizi yapılmış önemli kanunların çıkarıldığından Kamu Denetçiliği Kurumu gibi yeniliklerden ve birçok adalet hizmet binası yapıldığından bahsedilmiştir. Ayrıca Ulusal Yargı Ağı Projesinin (UYAP) ve Ses ve Görüntü Bilişim Sistemi (SEGBİS) projesi gibi projeler ile e-devlet altyapısına önemli yatırımlar yapıldığından bahsedilmiştir. Bu gelişmelere rağmen hukuk alanında hala birçok eksiğin olduğuna vurgu yapılmıştır. Amaç ve hedefler kısmında etkili bir adalet sistemi için yargıya ulaşılabilirlik, koruyucu ve önleyici hukuk yaklaşımı yaygınlaştırılması, bilirkişilik, icra sisteminin geliştirilmesi, alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının geliştirilmesi, bilişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması, gibi bir çok politikadan bahsedilmiştir (Onuncu Kalkınma Planı 2013: 35-36)

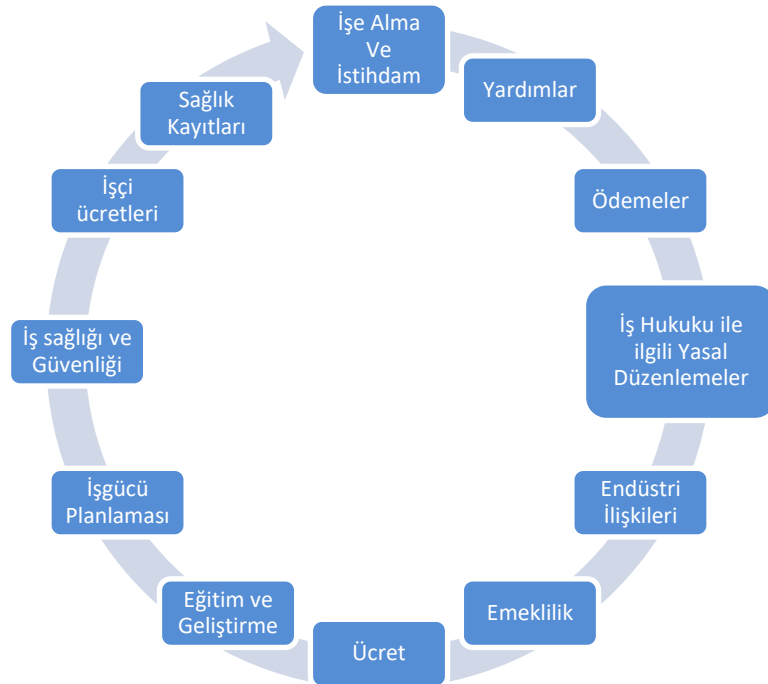
Plana adalet hizmetleri alanında stratejik insan kaynakları planlaması açısından bakıldığında önemli eksiklik göze çarpmaktadır. Özellikle hakim ve savcılar dışındaki elemanlar olmak üzere insan kaynakları yönetimi alanında planlamadan amaç hedef ve politikalar konusunda önemli eksiklikler göze çarpmaktadır. Hizmetlerinde stratejik plan konusu bina, teknolojik altyapı, sayısal olarak hakim, savcılar ve memurların artırılması, kanun çıkarılması konuları ile daha çok ilgilenmiştir. Adalet bakanlığı çalışanlarının kariyer planlaması, işe alım, hizmet içi eğitim performans yönetimi gibi kamuda insan kaynakları yönetimi alanında atılması gereken adımlara tam olarak yer verilmemiştir. Onuncu kalkınma planı ve Adalet Bakanlığı stratejik planları yanında HSYK 2012-2016 Stratejik Planı, Yargıtay Başkanlığı 2015-2019 Stratejik Planı, Türkiye Adalet Akademisi 2016 – 2020 Stratejik Planları stratejik insan kaynakları planlaması açısından incelendiğinde benzer durumlar içermektedir.

4. ADALET BAKANLIĞI İÇİN ADALET MESLEK YÜKSEKOKULLARI MEZUNLARINA YÖNELİK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÖNERİLERİ

İnsan kaynakları yönetimi alanında ortaya koyulan uygulamalar ve örgütsel stratejiler arasında etkili uyumu başarmaya çalışan ve rekabet üstünlüğü elde etmede örgüt çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören kapsamlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilen (Cingöz, Akdoğan, 2013;92) stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının en önemli işlevi stratejik entegrasyonu sağlamaktır. Bunun için örgütlerde insan kaynakları birimleri ile stratejik planlama birimleri arasında uzun dönemli örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkının belirlenmesi ve sözü edilen birimler arası koordinasyonun sağlanması iş stratejilerinin uygulamaya konulması önem kazanmaktadır (Öğüt, vd., 2004; 288).

Birçok örgütte olduğu gibi Adalet Bakanlığı da insan kaynakları planlaması yaparken genellikle ilk akla gelen işe alım süreciyle beraber birçok insan kaynakları işlevini planlamalıdır. Bu işlevlerden birisi iş analizi ve iş dizaynıdır. Bakanlık bünyesinde yapılacak işlerin analiz edilerek o işlere göre işin dizayn edilmesi ve ardından işgörenlerin planlanması ve seçimi gerekmektedir. Daha sonraki aşamada işe alınan kişilerin eğitim ve geliştirmesi ardından bu çalışanların performanslarının değerlendirmesi ve kariyerlerinin geliştirilmesi, bir sonraki aşama yaptıkları işlerin değerlendirilmesi ve ücret yönetimidir. Ardından bugün için popüler olan iş sağlığı ve güvenliği konusu gelmektedir. Son aşamada çalışanların hukuki hakları, sendikal ilişkiler gibi konular gelmektedir (Sadullah, vd, 2015). Adalet Bakanlığının stratejik planları incelendiğinde sayılan işlevleri tam olarak yerine getirdiği söylenemez. Şekil 2'den anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetim sistemi birçok işleve sahiptir, bu işlevlerden en önemlilerinden biriside doğru işgücü planlamasıdır.

Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi



Kaynak: V. R. Ceriello, C. Freeman, Human Resource Management Systems New York Lexington Books 1992:551

İnsan kaynakları yönetim anlayışının işlevleri ekseninde Adalet Bakanlığının Adalet MYO'na dönük uygulamalarına bakıldığında bakanlığın net stratejik insan kaynakları planlaması çıktısına sahip olmadığı söylenebilir. Bu noktada Adalet Bakanlığın 4 tane uygulaması örnek verilebilir. Bunlar zabıt katipliği sınavı, ceza infaz koruma memurluğu öğrenci alımı, noter katipliği ve avukat katipliğidir. Bu 4 alanda Adalet Bakanlığına yönelik ileri sürülebilecek stratejik insan kaynakları planlaması önerisi ile Adalet MYO'lara yönelik doğru istihdam politika çıktısı elde edilebilir.

Birinci olarak Adalet Bakanlığının zabıt katipliği ve mübaşirlik sınavı örnek olarak verilebilir Örneğin Adalet Bakanlığının adli ve idari yargıda çalıştırılmak üzere; 1978 tarihli ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla yürürlüğe giren "Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar" ile bu esaslarda değişiklik yapan

29/3/2009 tarihli ve 27184 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu kararının 4 üncü maddesine göre, 2015 yılında bir sınav yapmıştır. Bu sınavda 3.606 sözleşmeli zabıt katibi ve 306 kadrolu zabıt kâtibi ilanına çıkmıştır. Bu sınavda adalet komisyonlarınca yapılacak uygulamalı ve sözlü sınav sonucuna göre, 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanununun 114/1-a/1 inci bendinde yer alanlara öncelik tanımak kaydıyla adaylar işe alınması hükme bağlanmıştır. Bu maddeler;

Madde 114 - (Değişik madde: 22/12/2005-5435 S.K./36.mad) “Adalet komisyonlarının görevleri arasında:

a) Atamaları doğrudan Bakanlıkça yapılanlar dışındaki adli ve idari yargı ile ceza infaz kurumları ve tutukevleri personelinin;

*1) İlk defa Devlet memurluğuna atanacaklardan merkezî sınavda başarılı olanların ilgili yönetmelik hükümlerine göre düzenlenecek sözlü ve gerektiğinde uygulamalı sınavlarını yapmak, hukuk fakültesi ve **Adalet Meslek Yüksek okulu mezunlarına öncelik tanımak** kaydıyla başarılı olanların atamalarını teklif etmek” diye bir madde vardır. Ama uygulanmada bu madde tam olarak Adalet MYO’luların işe alınması ile sonuçlanmamaktadır. Adalet Bakanlığının stratejik insan kaynakları planlaması olarak ilk adım ataması gereken adımlardan birisi bu alandaki mevzuatta düzeltme yapmak olmalıdır.*

Yine aynı sınavda öne sürülebilecek bir başka husus adalet komisyonlarınca yapılacak uygulamalı sınav ve sözlü sınava, 2014 yılı Kamu Personel Seçme Sınavında (KPSS-2014), lisans mezunları için KPSS P3, önlisans mezunları için KPSS P93, ortaöğretim mezunları için KPSS P94 puan türünden 70 ve daha yukarı puan alanlar başvurabilecektir. Başvuruda bulunacakların Adalet Bakanlığı Memur Sınav, Atama ve Nakil Yönetmeliğinin 5 ve 6’ncı maddelerinde yazılı olan şartları kısmında “a) Fakülte veya yüksekokulların bilgisayar bölümü, *adalet meslek yüksekokulları, meslek yüksekokullarının adalet bölümü, adalet önlisans programı, adalet meslek lisesi* veya diğer lise ya da dengi okulların ticaret veya bilgisayar bölümlerinden mezun olmak. (Bu maddede sayılan öğretim kurumlarından mezun olanlardan daktilo veya bilgisayar sertifikası istenmeyecektir.)” şeklinde maddeler vardır

Yukarıdaki 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanununun 114/1-a/1 maddeleri ve Adalet Bakanlığı Memur Sınav, Atama ve Nakil Yönetmeliğinin 5 ve 6’ncı maddeleri incelendiğinde Adalet MYO’lara bir öncelik verilse de uygulama çıktıkları tam olarak bu yönde değildir. Bu alanda mevzuatta yapılacak bir düzenleme Adalet MYO’lara yönelik daha net ifadeler ile öncelik tanınması yapılacak istihdam politikası düzenlemelerine yönelik önemli çıktı olacaktır. Mesela yönetmelikle öncelikle yazılı sınavda 70 puan barajına ve klavye sınavında 3 dakikada 90 kelime yazılması gibi bir standart ile Adalet MYO mezunlarına öncelik verilmesi yetmediği takdirde diğer okul mezunlarından işe alım yapılması şeklinde düzenlemeler yapılabilir.

İkinci bir husus Ceza infaz kurumu ara eleman ihtiyacının temini, eğitimi ve yetiştirilmesi meselesidir. Adalet Bakanlığı Ceza infaz kurumu personelinin niteliğinin geliştirmek için amacıyla Ankara, İstanbul, Erzurum ve Kahramanmaraş illerine ilave olarak bu dönemde Denizli’de de eğitim merkezi açmıştır. Bu eğitim merkezlerinde, mesleğe öğrenci olarak alınanlara eğitim verilmenin yanında Ceza infaz kurumu çalışanları ile yöneticilerine hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmektedir (2015-2019 Stratejik Plan 2015:51). Ama Adalet Bakanlığı ile YÖK arasında ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK arasında yapılacak bir protokol ile Adalet Meslek Yüksekokulları Ceza ve İnfaz kurumları için ara eleman ihtiyacını karşılayabilecektir. Bakanlık yetişmiş ara elemanı hazır olarak meslek liselerinden ve meslek yüksek okullarından temin edeceği için asli işlerine daha fazla yoğunlaşacaktır.

Üçüncü husus Noter Katipleri ve diğer noter çalışanları meselesidir. Bu alanda öncelikle 1512 Sayılı Noterlik Kanunu 44. maddesinde Noter katibi olabilme şartları konusunda ve diğer ilgili maddelerde yapılacak değişikliklerle birlikte 13.07.1976 tarih ve 15645 sayılı Noter Kanun Yönetmeliğinin, noterlik personeli ve servisleri başlıklı 8. maddesi yine noter katibi olabilme şartlarını belirten 9. maddede yapılacak değişikliklerle bu alanlarda Adalet Meslek Yüksekokullarını öncelik verilebilir.

Dördüncü olarak 1136 sayılı avukatlık kanununda avukat bürosunda çalışabilecek kişiler başlıklı 45. maddede ve işlerin stajyer veya sekreterle takibi, dava dosyalarının incelenmesi ve dosyadan örnek alma başlıklı 46. maddesinde yapılacak değişikliklerle bu alanda Adalet Meslek Yüksekokulu veya Adalet Meslek Lisesi mezunlarını istihdamına dönük çalışmalar yapılabilir. Sayılan bu dört öneri sadece Adalet MYO’lar için istihdam oluşturmak için değil doğru işgücü planlaması açısından da çok önemlidir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada incelenen Adalet Bakanlığının her iki stratejik planı ve diğer belgelere stratejik insan kaynakları planlaması açısından bakıldığında, özellikle hakim ve savcılarının dışındaki elemanlar olmak üzere stratejik insan kaynakları planlaması alanında önemli eksiklikler göze çapmaktadır. Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı, 2010 – 2014 Stratejik Planı ile kıyaslandığında stratejik insan kaynakları planlaması açısından daha belirgin bir hedef ortaya koymuştur ama yeterli seviyede değildir. Stratejik planlarda daha çok bina yapımı, teknolojik altyapı, sayısal olarak hakim, savcılarının ve memurlarının artırılması, kanun çıkarılması konuları ile daha çok ilgilenilmiştir. Adalet Bakanlığı çalışanlarının kariyer planlaması, işe alım, hizmet içi eğitimi, performans yönetimi, iş analizi, iş dizaynı, iş değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi alanında atılması gereken stratejik insan kaynakları adımlarına planlarda tam olarak yer verilmemiştir.

Bu noktada Adalet Bakanlığının zabıt katıplığı alım sınavı, ceza infaz koruma memurluğu öğrenci alımı, noter katıplığı ve avukat katıplığı alımlarında Adalet MYO'lara yönelik daha net ifadeler ile yapacağı düzenlemeler sonucunda Adalet MYO mezunlarına öncelik sağlanabilir. Böyle bir adım öncelikle doğru insan kaynakları planlaması ve doğru bir işe alım süreci sonucunda doğru işe doğru eleman yerleştirerek, doğru istihdam politika çıktısı elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca sayılan 4 alanda örneğin Su Ürünleri Fakültesi mezunu çalıştırmak veya Mühendislik Fakültesi mezunu çalıştırmak yerine Adalet Meslek Yüksekokulunda meslek ile ilgili doğru ve yeterli formasyonu almış, psikolojik olarak bu mesleğe hazır birisini çalıştırmak bu alanda atılabilecek önemli bir stratejik insan kaynakları planlaması adımıdır. Elbette bu tür bir düzenleme sorunun tek çözümü değildir ama önemli adımlardan birisidir. Özet olarak bu alanda yapılacak stratejik insan kaynakları planlama çalışması hem Adalet Bakanlığı ara eleman istihdam politikalarının etkin ve verimli uygulanmasını sağlayacaktır hem de bu alanda meslek çalışanlarının kalitesini, iş tatminini ve Adalet MYO mezunları için doğru istihdam fırsatlarını arttıracaktır.

KAYNAKLAR

- Adalet Bakanlığı (2016). Adalet Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı, <http://www.sgb.adalet.gov.tr/stratejikplan.pdf>, (Erişim: 27.02.2016).
- Adalet Bakanlığı (2016). Adalet Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı, <http://www.sgb.adalet.gov.tr/stratejikplan.pdf>, (Erişim: 27.02.2016).
- Adalet Bakanlığı (2015). Adalet Bakanlığı 2014 Faaliyet Raporu, <http://www.adalet.gov.tr/Bakanlik/FaaliyetRaporu/>, (Erişim: 27.02.2016).
- Aktan C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, 2008, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (Erişim: 01.03.2016).
- Arslan, M.L. (2016)., “İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Öneri Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 37, <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoeneri/article/view/1012000187> (Erişim: 28.02.2016).
- Ay, S. (2012). “Türkiye’de İşsizliğin Nedenleri: İstihdam Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19(2), 321-341.
- Aydın, A. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 3(13).
- Aydın, V. vd. (2013). “Adalet Hizmetlerinin Sunumunda Daha Yetkin Bir Ara Eleman İstihdam Önerisi: Adalet Hizmetleri Uzmanlık Sınavı (AHMUS), Adalet Meslek Yüksekokullarının Sorunları ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Kırıkkale,10 Mayıs 2013.
- Aydın, M.A. (2009). Türk Hukuk Tarihi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Aydın, M.A. vd. (2010). Kadı Sicillerinde İstanbul, İsam Yayınları, İstanbul.
- Bayat, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 67-91.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

- Ceriello, V.R. ve Freeman, C. (1992). Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques, New York Lexington Books.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, 91-122.
- Maltioğlu, Y. (2016). “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Arel Üniversitesi, Arelsem, http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/8f14e45fcee167a5a36dedd4bea2543/stratejik_insan_kaynaklari_planlamasi, (Erişim: 05.03.2016)
- Coşkun, S. ve Kayar, N. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(2), 69-95.
- Dalay, İ. vd. (2002). Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 69-88.
- DPT (2006). DPT Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/55/>, (Erişim: 17.10.2016).
- Ezer, F. ve Çelik, S. (2015). “Türkiye’de Adalet Eğitimi ve Adalet Meslek Yüksekokulları Öğretim Programlarının Değerlendirilmesi” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12(31), 272-278.
- Germir, H.N. (2012). Türkiye’de İstihdam Politikalarının Etkinliği, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2013). Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018.
- Kaynak, T. Vd. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ İşletme Fakültesi İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No. 7, İstanbul.
- Noterlik Kanunu (2016). <http://portal.tnb.org.tr/Sayfalar/NoterlikKanunu.aspx>, (Erişim: 07.05.2016).
- Noterlik Kanunu Yönetmeliği (2016). 13.07.1976 Tarih ve 15645 sayılı, <http://portal.tnb.org.tr/Sayfalar/noterlikKanunuYonetmeliği.aspx>, (Erişim: 07.05.2016).
- Öğüt, A. vd. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 277- 290.
- Özen, Ş.O., “Türkiye’nin İstihdam Politikaları Ve Avrupa İstihdam Stratejisi’ne Uyumu”, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 3(1), 78-105.
- Pekin, T. (2007). Makro Ekonomi, İkinci Baskı, Zeus Kitabevi, İzmir.
- Puiu, C., Stanciu, M. ve Sirbu, M. (2009). “Understanding The Strategic Planning Process,” Revista Academiei Fortelor Terestre, 1(53), 68-73, 2009.
- Sadullah, Ö. vd. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi.
- Şenol, H. ve Tüfekçi, Ö.K. (2007). “Muhasebe Programında Eğitim Gören Öğrencilerin Profili ve Beklentileri: SDÜ Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5), 151-163.
- Şimşek M.Ş. ve Öge, H.S. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Yayınevi, 7. Baskı, Konya.
- Uzunçarşılı, İ.H. (2014). Osmanlı Devletinde İlmiye Teşkilatı, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Ünnü, A.A. ve KEÇECİOĞLU, T. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm” Ege Akademik Bakış, 1171-1192.

1136 sayılı Avukatlık Kanunu

2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanununun