

**İSTİHDAM POLİTİKALARINDA EHLİYET ve LİYAKAT UNSURLARININ
KAPSAM DERLEMESİ**

Ercan ÖZÇELİK* 

Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ** 

ÖZET

İnsan kaynaklarının işe yerleştirme kısmı olarak tanımlanabilecek istihdam politikaları içinde ehliyet ve liyakat kavramlarına sıkça vurgu yapılmaktadır. Ehliyet ve liyakat kavramlarının kapsam genişliği ve derinliği ise belirgin şekilde ayrıştırılmadığından kavramsal geçişler, eksik veya hatalı anlam yüklemeleri de yapılabilir. Bu derleme makalesinde ehliyet ve liyakat kavramlarının kendi alt bileşenlerinin tespiti ve sınıflanabilir farklılıklarının ortaya konulması hedeflenmiştir. Ehliyet ve liyakat unsurları, kamu veya özel sektör ayrımı yapılmaksızın istihdam süreçlerinin tamamında göz önüne alınması gereken değişkenlerdir. Bu ifadelerin kapsam ve derinlikleri doğru anlaşıldığında vazgeçilebilir veya eksikliğine tolerans gösterilebilir personel nitelikleri daha iyi anlaşılacaktır. Mutlaka istenen niteliklerin de altı daha net çizilmiş olacaktır.

Anahtar Kelimeler: İstihdam, İşgücü, İnsan Kaynakları, Beceri, İstihdam Kararı, İşe Alma, Nitelikler

JEL Kodları: J20, J21, J24, M51

**COMPETENCE AND MERIT COMPONENTS IN EMPLOYMENT POLICIES
SCOPE REVIEW**

ABSTRACT

In employment policies, which can be defined as job placement, part of human resources, the concepts of competence and merit are emphasized frequently. Because the scope width and depth of the concepts of competence and merit are not clearly parsed, conceptual transitions, incomplete or incorrect meanings can also be made. In this review, it is aimed to determine the subcomponents of the competence and merit concepts and to determine the classable differences. Competence and merit components are variables that should be taken into account in all of the employment processes without distinction of public or private sector. When the scope and depth of these statements are correctly

Geliş Tarihi: 03.05.2019

Kabul Tarihi: 04.06.2019

* Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Doktora Öğrencisi İstanbul/Türkiye e-posta: ercan.ozcelik@st.uskudar.edu.tr

** Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Öğretim Üyesi İstanbul/Türkiye e-posta: sureyya.yilmaz@uskudar.edu.tr

understood, they can be given up or tolerable for their lack of staff qualifications will be better understood. It will surely be underlined in the expected qualities.

Keywords: Employment, Labor Force, Human Resources, Skill, Employment Decision, Recruitment, Qualifications

JEL Codes: J20, J21, J24, M51

1.GİRİŞ

Ehliyet ve Liyakat kavramları, istihdam ve atama konularında sıkça vurgu yapılan, genel kabul görmüş bazı değerleri simgeler. Dikkat edilmeleri hususunda kamuoyunun güçlü şekilde desteklediği, ancak genellikle uygulanamadığı için, sıkça şikâyet edilen konulardan birisidir.

Sürekli atıfta bulunulmasına rağmen, alt başlıklarının veya bileşenlerinin neler olduğu hususunda bir karışıklık yaşandığından, kapsam ve ifade derinlikleri kişi ve kurumlara göre farklı algılara neden olmaktadır. Bu farklılık bazen anlam kaymalarına, bazen de içeriklerin yer değiştirmelerine ve ifade gücünü kaybetmelerine sebebiyet vermektedir.

Bu makale, ehliyet ve liyakat kavramlarının özgün anlamlarının altını çizmek, varlıklarını dolduran alt kavramların ve niteliklerin tespitlerini yaparak, sınırlarını netleştirmek amacıyla hazırlanmış bir derleme çalışması olacaktır. Ehliyet ve liyakat kavramlarını soyut söylemler olmaktan çıkarıp, somut ve ifade edilebilir değerler haline getirmek, daha etkili ve yerinde kullanılmalarına ve istihdam gibi önemli süreçlerde hakkaniyete dayalı sağlıklı kararların verilmesine yardımcı olacaktır. Ehliyet ve liyakat değerlerini ölçme ve puanlama sistemlerinin geliştirilmesi ve genel kullanıma sunularak karnelerin hazırlanabilmesi ideal bir düşüncedir. Kamu ve özel sektörde kullanılan personel sicil ve puantaj tabloları, esasen ehliyet ve liyakat unsurlarının birçoğunu bulundurmaktadır. Ancak, dağınık ve sınırları belirsiz ifadeler nedeniyle keskin ayrımların yapılamadığı görülmektedir. Bu durum, personel yönetimi ve istihdamında karar vericilerin objektif ve hakkaniyetli tavır göstermelerini denetleyemediği gibi, ölçeklerin uygunsuzluğu sorununu da yaşatmaktadır.

Makalemizde, ehliyet ve liyakat kavramlarının kendi anlamları ile alt bileşenleri olarak görülen değerlerin ayrı ayrı tespit edilerek tanımlanması yoluna gidilecektir.

2. EHLİYET NEDİR?

Türkçe karşılığı¹ ustalık ve sürücülük gibi özellikli bir işi yapmaya yetkinliğin belgesi olarak tanımlanan ehliyet, Arapça kökenli² olup; bir işi yapabilme gücünü sağlayan ustalık, beceriklilik, kabiliyet ve kifayet, yeterlik gibi anlamları taşımaktadır.

¹ <http://tdk.gov.tr> (Erişim tarihi:27.04.2019)

² <https://tr.glosbe.com/tr/ar/ehliyet> (Erişim tarihi:27.04.2019)

Ehliyet; herhangi bir konuda somut şartları sağlamış, örgün veya örgün olmayan eğitim gibi hazırlıkları bitirmiş, kabul edilebilir niteliklere ulaşılmış hali gösterir. Kamu veya özel sektör istihdam politikalarında ilk yapılan işlerden birisi de, adaylardan beklenen niteliklerin saptanarak duyurulmasıdır. Ehliyet şartları adayların belirli bir seviyeyi sağlayabilmesini, yani nitelikleri itibarıyla ilk elemeyi geçmelerini sağlar.

İstihdam konusu dışında, hukuk alanında kişi ve kurumların bir süreci başlatabilme veya sonlandırabilme, bir şeye sahip olabilme gibi kararları alabilme yetkinliğini ifade etmek için de ehliyet kavramı kullanılmaktadır. Konu dışında olduğu için, hukuktaki ehliyet kavramı irdelenmeyecektir.

4857 sayılı İş Kanunu 2.maddesine göre, “*Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denir. İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri denir.*” Yasanın genel yaklaşımına göre, işveren bir gerçek kişiyle iş sözleşmesi yaparak işçi şeklinde çalıştırmaya başlamışsa, beyan edilen bilgi ve belgelerin gerçeklik sorumluluğu işçide olmak kaydıyla beraber, işçinin iş için gerekli ehliyeti taşıdığını kabul etmiş sayılır. Sonradan sağlık ve diğer nedenlerle niteliklerin geçersizliğine karar verildiğinde, iş sözleşmesinin karşılıklı veya tek taraflı feshi söz konusudur. Bu durum, özel işletmelerin işçi adaylarından bekledikleri ehliyet şartlarını iş ilanlarında belirtmeleriyle netleşmiş olur. İş ilanlarında belirtilen temel ehliyet unsurları: Eğitim, deneyim, yabancı dil bilgisi, askerlik durumu, özel ehliyet gerektiren beceriler, sağlık, yaş ve cinsiyet özel şartlarıdır.

Kamuda memur sınıfı istihdamın temel yasası olan 657 sayılı Devlet Memurları kanununda, 48.madde içinde Devlet memurluğuna alınacak kişilerde aranan genel ve özel şartlar sıralanmaktadır. Genel şartlar içinde yer alan:

- Türk vatandaşlığı,
- Yaşla ilgili kurallar,
- Eğitimle ilgili şartlar,
- Askerlik durum şartları,
- Ruh ve beden sağlığı şartları,

Özel şartlar içinde yer alan:

- İşle ilgili özel diploma ve sertifikalar,
- Kurumların özel kanunlarında belirtilen diğer şartlar, memur olabilmek için gerekli ehliyet şartlarıdır.

Ehliyetle ilgili önemli bazı alt bileşenler ayrıntılı olarak aşağıda işlenecektir.

2.1. Sağlık

Herhangi bir işi yapabilmek için asgari sahip olunması gereken zihinsel, ruhsal ve bedensel sağlık şartları başlangıç şartlarında tanımlanır. Kişiler sadece beyan ederek değil, resmi veya kabul edilebilen özel sağlık kurumlarından sağlıkla ilgili yeterliliklerini “Sağlık Raporu” ile ispat etmek zorundadır. İşin gereği ve önemine göre istihdam kararı verecek olan kurum veya şirketler bu raporların geçerliliğini teyit ettirme haklarına da sahiptir.

Askeri okullar, pilot eğitim merkezleri, polis akademileri gibi kurumların sağlık raporları ile ilgili hassasiyeti daha fazladır. “*Türk Silahlı Kuvvetleri, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı Sağlık Yeteneği Yönetmeliği*” Er ve erbaşlardan, askeri okullarda okuyacak öğrencilere ve görevdeki personelin sağlık şartlarına ilişkin tanımlamaları oldukça ayrıntılı şekilde içermektedir.

Kişilerin istihdam aşamasında sağlamış olduğu sağlık şartları sonradan bozulabilir. Bu hallerde malulen emeklilik veya kısıtlı görevlendirme gibi gelişmeler olacaktır. Örneğin, hastaneler gibi 24 saat hizmet veren kurumlarda hamilelik veya ileri derecede akut veya kronik rahatsızlığı olan kişiler sağlık kurulu veya ilgili uzman hekim raporlarına istinaden gece nöbetlerinden muaf tutulurlar.

Sağlığı bozulduğu için kişiler işten çekilme talebinde bulunabileceği gibi, işverenler de sağlık sorunları yüzünden görevini yapamayan personeline işten el çekirme yoluna gidebilirler. 4857 Sayılı İş Kanunu 25. Maddesinde, işverenlerin iş sözleşmesinin bitişini beklemeden fesih hakkını doğuran sebepler arasında sağlık şartlarının bozulması ile ilgili gerekçeler de yer almaktadır.

Bir mesleği veya görevi yapabilmek için uygun görülen yaş aralıkları ile varsa cinsiyet şartları da sağlık kapsamında değerlendirilir. Memurların yaş haddi nedeniyle görevden çekilme zamanları 5434 sayılı Emekli Sandığı kanunu 40. maddesinde düzenlenmiştir. İşçilerde ise yaş, prim gün sayısı ve çalışma yılı gibi zorunlu şartlar sağlandıktan sonra, emekliliğe ayrılma konusu işveren ve işçi arasındaki mutabakat veya tek taraflı kararlar uygulanmaktadır.

2.2. Eğitim

İstihdam kararlarında en belirgin ehliyet şartlarından birisi de eğitimle ilgilidir. İşe talip olan kişinin asgari sahip olması gereken okul diplomaları ve sertifikaların asıl veya tasdikli suretlerinin ibrazı istenir. Bazı durumlarda genel bir seviye için lise ve dengi okullar ile 4 yıllık lisans mezuniyeti gibi belirli olmayan okul diplomaları istenebildiği gibi, işin gereğine göre tespit edilmiş belirli bölümler de tarif edilebilir. Avukatlık ve doktorluk gibi yetki ve sorumlulukları özel kanunlarla belirlenmiş görevleri yapabilmek için mutlaka yasada tarif edilen okul ve bölümlerden mezun olunması şarttır. Ancak yazılım sektörü gibi esnek alanlarda farklı bölümlerden mezun olmuş kişiler görev alabilmektedir. Yazılım söz konusu olduğunda Matematik, Elektrik Elektronik, Bilgisayar, Yazılım gibi farklı alan ve mühendislik mezunları istihdam edilebilmektedir.

Örgün eğitim dışında, yaygın eğitim¹ kurumlarından alınan diploma ve sertifikalar da eğitimle ilgili ehliyetlerini tanımlayabilmektedir.

2.3. Deneyim

Kişinin mesleğindeki yetkinliğini gösteren ve derecelendiren bir husus da deneyimi, yani işindeki tecrübesidir. Meslekte ustalık ve çözüm üretebilme yeteneği deneyimle olgunlaşır. İstihdam kararlarında öne çıkan hususlardan birisi de adayın belirli bir deneyime sahip olmasıdır. Bunun temel gerekçesi, yeterli deneyime ulaşıncaya kadar verimsiz işgücü kaybı ve ilave hizmet içi eğitimlerle oluşacak maliyetlerden kaçınmaktır. Mal ve hizmetlerin üretiminde belirli bir kalite seviyesinin sürdürülebilmesi için de deneyimli personelle çalışmak istenir.

İstihdam kararlarında adaylardan istenen deneyim süresinin bir başka nedeni de verilecek olan ücretin seviyesini belirlemek içindir. Bir çalışma takımı kurulurken üyelerin bir kısmının kıdemli deneyimlilerden olması, bir kısmının da acemi sayılacak seviyede az deneyimlilerden olması gözetilir. Takımın tamamının kıdemlilerden oluşması yönetim ve planlanan bütçe içinde maliyet hesapları açısından uygunsuz olabilir. Aynı şekilde ekibin acemi sayılacak şekilde az deneyimlilerden oluşması da projelerin geliştirilme ve uygulama aşamasında kalite sorunlarına, gecikmelere neden olabilir.

İleri seviyede yetkinliklerin tanımlanması ve görev verilebilmesi için de belirli deneyim şartları istenebilir. Örneğin, ülkemiz sağlık uygulamasında yanık uzmanı olarak görev alabilecek hekimler, plastik cerrahi veya genel cerrahi uzmanları arasından olabilmektedir. Ancak, yanık konusunda en az bir yıl ilave eğitim almaları ve en az iki yıl çalışarak deneyim kazanmaları gerekir (Karagöz, Bayram, Kapı ve Özkan, 2013: 113).

2.4. Beceri

Beceri veya kabiliyet, kişinin işini ustalikle yapabilme yeteneğidir. Bazı insanların becerileri yetmediği için, eğitim ve süre olarak deneyimleri olmasına rağmen, beklenen ustalığı ve performansı gösteremezler. Bu durumda beceriye özel vurgu yapılır. En tipik örneklerden birisi de araç kullanma ehliyetidir. Kişi yıllar önce sürücü kursuna katılarak sınavları başarıyla geçmiş ve sürücü ehliyeti almış olabilir. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı fiilen araç kullanmadığı takdirde, yetki ve süre açısından sorunu olmadığı halde, beceri eksikliği veya körelmesi yüzünden fiilen araç kullanamayabilir. Bu yüzden işe alım ilanlarında genellikle araç kullanması gerekebilecek adaylar için “*aktif olarak araç kullanabilen*” ibaresi eklenir. Eğitim, satış ve pazarlama gibi iletişim yoğunluğu gerektiren süreçler için

¹ 21.05.2010 tarih ve 27587 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği” 3. maddesinde Yaygın Eğitim: Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedan ayrılmış ya da bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümünü, kapsar.

“iletişim becerileri güçlü/kuvvetli” adayların başvuruları beklenir. Belgelenemeyen becerilerin varlığı deneme sürecinde gözlem ve geri dönüşlerden sağlanan verilerle kanıtlanmış olur. İş Kanununda¹ işverenlerin beceri ve benzeri haller için işçilerin yeterli olduğuna kanaat getirinceye kadar, taraflarca iş sözleşmesine eklenerek en çok iki aya kadar deneme süresi olabileceği yazılmıştır.

2.5. Gelişime Açık ve Güncel Kalma

İstihdam kararlarında ehliyet kapsamında değerlendirilen bir başka konu da, adayların gelişime açık olma ve mesleklerinde güncel kalma gerekliliğidir. Modern çağın geometrik büyümelerle ifade edilen teknolojik gelişim ve değişim ortamında, üretim yöntemleri ve materyalleri de sürekli yenilenme döngüsü içindedir. Sınırlı alanlarda ve sayılı mesleklerde geleneksel üretim yöntem ve malzemeleri halen kullanılmaya devam edebilmiştir. Bunların dışında, değişime ve gelişime ayak uyduramayan işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi mümkün olamamaktadır. İnsan kaynaklarının da bu tempoya ayak uydurabilir şekilde eğitime ve gelişime açık olması hedeflenir.

Dünyada ABD gibi bazı ülkelerde tıp meslekleri gibi hassas görevler için sadece okul mezuniyeti yeterli görülmeyip, özelliğine göre 5 yıl veya farklı aralıklarla “board exam” yani yeterlilik sınavı denilen kontrollerden geçilip görev alabilme vizelerinin güncellenmesi kuralı işletilmektedir. Böylece saha çalışanlarının güncel bilgiyle donanmaları ve çalışma kabiliyetlerinin de yeterliliğini ispat etmeleri amaçlanmıştır. Türkiye’de TTB (Türk Tabipler Birliği) tarafından STE (Sürekli Tıp Eğitimi) ve SMG (Sürekli Mesleki Gelişim) Akreditasyon – Kredilendirme Yönergesi² yayınlanarak hekimlerin bu etkinliklere katılması için teşvik, yürütme ve denetleme faaliyetleri yapılmaktadır.

3. LİYAKAT NEDİR?

Ehliyet konusu yukarıda açıklandığı üzere, bir iş veya mesleği icra edebilmek için sahip olunması gereken fiziksel nitelikler, eğitim ve deneyim gibi ölçülebilen somut gelişimleri kapsar. Liyakat ise kişinin göreve layık bulunması ile ilgili soyut değerleri taşıyabilme halidir. Bu açıdan bakılınca, ehliyetin bilişim teknolojilerinde kullanılan donanımsal yeterliliği, liyakatin ise yazılım uygunluğunu çağrıştırdığı ifade edilebilir. Türk Dil Kurumuna³ göre bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk ve yaraşırılık haline liyakat denilir. Arapça⁴ kökeniyle de lâyıık olma, uygunluk, lâyıık olmaya sebep teşkil eden yetenek, yeterlilik ve kıfayetlere sahip olma anlamlarını taşır.

¹ 4857 Sayılı İş Kanunu Madde 15. Madde 15 - Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir. Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilir. İşçinin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır.

² http://www.ttb.org.tr/ekler/ste_smg_yonerge.doc (Erişim tarihi:28.04.2019)

³ <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim tarihi:28.04.2019)

⁴ <https://tr.glosbe.com/tr/ar/liyakat> (Erişim tarihi:28.04.2019)

İstihdam kararlarında, kişinin ehliyet sahibi olup olmadığı işin başlangıcında kolaylıkla anlaşılabilirken, liyakat sahibi olup olmadığı hakkında somut tespitler daha zor yapılabilmektedir. Kişinin liyakatiyle ilgili en önemli veriler önceki referansları, tavsiye edenlerin görüşleri ve aktif çalışmalarının belirli bir süre gözlem ve denemeye tabi tutulmasıyla toplanabilir. Kamuda göreve talip olanların arşiv taramalarının ve güvenlik soruştırmalarının yapılması tipik bir liyakat sorgulamasıdır.

İstihdam sürecinde adayların beceri, yetenek ve karakter analizlerinin yapılabilmesi için bir takım testler de kullanılmaktadır. Testlerden alınan sayısal sonuçların ilgili ölçekler içinde değerlendirilmesiyle, adayların liyakatleri hakkında bir fikir oluşmaktadır (Günay ve Çarıkcı, 2019: 179).

Kurum veya işletmelerde istihdam kararlarından önce iş analizleri yapılır. Böylece istihdam edilecek personelin taşıması gereken nitelikler saptanmış olur. Tespiti yapılan niteliklerin adayda olup olmadığını anlamak için yapılandırılmış gözlemler yani psikometri ve psikolojik testlerden faydalanılır (Koç, 2000: 1).

İnsan kaynağı seçimlerinde liyakat alanına giren benzer bir konu da duygusal zekâ ile ilgili ölçüm modelleridir. Adayların işe uygunluğunu belirlemede “Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri ve Uygulamaları” başvuru teknikleridir. Bu şekilde iletişim, duyarlılık, öncelik kullanma gücü, dayanıklılık, olumlu düşünebilme, isteklendirme sağlayabilme gibi kişisel ve kişiler arası ilişkilerle ilgili tespitler yapılmaya çalışılır. (Edizler, 2010: 2977)

Ehliyetsiz liyakat sağlanamayacağı gibi, liyakat olmaksızın ehliyetin varlığı kurum ve işletmeler için anlamsız hale gelmektedir. Örneğin 15 Temmuz 2016 kalkışmasını yapan darbeci askerler, işlerinde ehil yani eğitilmiş, sağlıklı ve nitelikli oldukları halde, liyakat değerlerini kaybettikleri için, Anayasal düzeni yıkmaya cüret edebilmişlerdir. Bu yüzden ehliyet ve liyakatin birlikte değerlendirilmeleri gerekir.

Liyakat kavramı içinde sayılabilecek önemli bileşenlerin özel olarak irdelenmesi, kapsam derinliği ve anlam bütünlemesi açısından gerekli görülmüştür. Kamu ve özel sektör açısından, liyakat başlığı altında değerlendirilebilen bazı niteliklerin yokluğu istihdam sürecinin tamamen iptal edilmesine, eğitim ve gelişim desteği şartıyla olabilmesine veya beklenen şartların sağlandığı kanaati ile sürecin olumlu şekilde tamamlanmasına neden olmaktadır. Hangi niteliğin ne ölçüde gerekli veya vazgeçilmez olduğu, istihdam faaliyetinde bulunan kurum veya kuruluşun kendine özel şartları ile ilgilidir.

3.1. Vatanseverlik

Anayasal vatanseverlik, anayasal kurumlara ve ilkelere bağlılığı gerektirir. Bu esasa göre, vatandaşların devletin kurumlarına bağlılığı sağlanmalıdır. Bu bağ fedakârlığa kaynak olabilecek kadar güçlü olmalı, sahte kültürel ve geçici bağlardan olmamalıdır (Topuzkamış, 2012: 162).

Özellikle kamu görevleri söz konusu olduğunda liyakat kapsamında yer alan en önemli ölçütlerden birisi vatanseverliktir. Nitekim kamuda istihdam edilecek kişilerin sınavlara girme ehliyeti mevcut olup başarıyla geçmeleri ve varsa sözlü mülakatlardan da yeterli görülmelerine rağmen, arşiv ve güvenlik soruşturmalarından da geçmeleri esas alınmıştır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda Memurluğa giriş şartlarını tanımlayan 48.maddenin, A bendinin, 8.paragrafında “*Güvenlik soruşturması ve/veya arşiv araştırması yapılmış olmak.*” Şeklinde hüküm konulmuştur. 5. Paragrafında ise “*Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile ... affa uğramış olsa bile devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlarından mahkum olmamak*” ibaresi mevcuttur.

Öte yandan, girişimcilik faaliyetlerinde bulunarak istihdam imkânları hazırlayan kişilerin faaliyetleri de bir vatanseverlik algısıyla karşılık görür ve toplumda saygınlıkları artar (Kara, 2009: 473).

3.2. Sadakat ve Bağlılık

Sadakat genel anlamıyla, samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygulanımlarda sağlamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk vs. anlamlarına gelmektedir (Koç, 2002: 49). Başka bir açıdan sadakat, bir kişinin bir davaya pratikte, istekli ve tam bağlılığıdır. Dava ile kişi, devlet veya şirket gibi bir kuruma, dini değerler ve hedefler gibi manevi bir sisteme, oluşumundan haz ve gurur duyacağı bir hedefe olan bağlılığı temsil eder. Kişinin bir kuruma veya hedefe bağlı hissedebilmesi için, yeterince ilgisini çekebilmesi ve inanması, bu ilgilinin sürekliliğini sağlayabilecek kadar güçlü ve etkili olması beklenir (Koç, 2002: 50). Örgütsel sadakat kavramında ise; bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlı kaldığını gösteren davranışları öne çıkmaktadır. Örgütsel sadakatte kişinin örgüte yönelik duygu ve düşünceleri yoğun olduğundan örgüt içinde kalma isteği de güçlüdür. Psikolojik aidiyet duygusuyla gerekirse fedakârlıkta bulunarak bağlanma ve adanmışlığını gösterebilir (Koç, 2009: 203,204).

Kurum veya işletmede çalışanların örgütsel sadakat göstermesi beklenir. Böylece çalışanların kendi ihtiyaç ve değerleriyle kurumun/işletmenin ihtiyaç ve değerlerinin bütünleştiğini fark ederek kurumun veya işletmenin yararına faaliyetleri istekli şekilde göstermeye başlayacaklardır. Bu duygu oluşmadığında çalışanların gönüllülük seviyesi azalacağından başarı ve performans göstergeleri de düşer, sorumluluk almaktan ve fedakârlıkta bulunmaktan kaçınır hale gelirler. Kurumsal sadakati olgunlaşmış çalışanların işe yaklaşımları, çözüm üretmeleri, mesai duyarlılıkları üst seviyededir. Bu

durum mal ve hizmet sektöründe müşteri ilişkilerine de yansır ve memnuniyet değerlerini yükseltir. Yapılan araştırmalar duygusal bağlılık ve sadakatin, çalışanların davranışlarında güçlü pozitif etkilerde bulunduğunu göstermiştir (Özdemir, 2013: 100).

Bireyin örgütüne olan bağlılığı, kişisel çıkarlarıyla uyumlu olmasıyla ve örgütün sağladığı çıkarlarla ilgilidir. Örgüt ortamının sağladığı atmosfer çıkarlarını da devam ettirdiği için, örgütün amaç ve çıkarlarına hizmet etmeye istekli ve kararlı kalınır. Örgütün sosyal ortamı bu ilişkiyi güçlendirir. Sistemin devamlılığını sağlamak üzere, örgütün amaç ve hedefleri özümsemek, gerektiğinde örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak bağlılık gösterilir. Örgütsel bağlılık duygusu olgunlaşmış çalışanlar ve yöneticiler, kurum kültürüne ve değerlerine sadık kalırlar (Bilgiç, 2017: 36).

En az özel sektör kadar, kamu sektörü için de büyük önem taşıyan örgütsel bağlılığın, kamu sektöründe geliştirilebilmesi için kamu çalışanlarının memnun edilerek işlerinden haz duymalarının sağlanmasının büyük önemi bulunmaktadır. Bu sebeple organizasyon yönetimleri, yüksek miktarda kaliteli mal ve hizmet üretimini hedefledikleri kadar, çalışan bağlılığına da önem vermek zorundadırlar (Ak,2018: 267).

3.3. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı birçok yazar ve araştırmacı tarafından, kişinin kendi davranışlarının veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın farkında olması ve davranışlarının ve durumların sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, kişinin kendi davranışlarının ve yetki alanına giren olayın sorumluluğunu hem ahlaki, hem de yasal boyutta üstlenmesi beklenmektedir. Bir başka tanımlamada ise sorumluluk, seçimler yapmak ve bu seçimlerin sonucunu ve etkilerini kabullenmek olarak tarif edilmiştir. Lickona (1991) ise, sorumluluğu ahlakın aktif yanı olarak tanımlamıştır. Kişinin kendisine ve başkalarına özen ve bakım göstermesini, yükümlülüklerini yerine getirmesini, toplumsal sürece katılmasını, acıları dindirmeye çalışmasını ve de daha iyi bir dünya için çaba harcamasını sorumluluk olarak tanımlamıştır. Aldığı görevin hakkını verebilmek için kişinin sorumluluk bilincine sahip olması beklenir. Sorumluluk sahibi olanlar işini en güzel şekilde yapmaya çalıştığı gibi, kötüye giden durumları da fark ederek, önlem alınması için gerekli yerleri haberdar eder, raporlar verir (Özen, 2015: 9).

Kurum ve işletmeler çalışanların yüksek sorumluluk duygusuyla görev yapmasını, eylemlerinin sonuçlarına katlanmasını beklerler. Bazı görevlerin önemlerine istinaden, çalışanlardan ek sorumluluk sözleşmeleri istenebilir. Çalışanlarla veya geçici hizmet verenlerle yapılan “Gizlilik Sözleşmeleri” sorumluluk sınırlarını ve yaptırımlarını yasal zemine ek olarak tanımlayan belgelerdir.

Hekimliğin insan sağlığı üzerindeki yüksek etki gücü ve sorumluluğu nedeniyle, hekimlik mesleğinde yapılması ve yapılmaması gerekenler için; ulusal ve uluslararası tıbbi deontolojik kurallar,

sözleşmeler, bildirgeler, yasalar, yönetmelikler gibi mevzuat çerçevesinde tanımlanmıştır. Hekim veya sağlık çalışanlarının hatalı veya eksik tıbbi uygulamalarına karşı Türk hukuk sisteminde özel bir yasa bulunmayıp, genel yasal sorumlulukları içinde değerlendirilmektedir. Hatalı veya eksik uygulamaları nedeniyle mağdur edilenlerin tazminat hakları doğmaktadır (Polat ve Pakiş: 2011: 122). Hekimlerin “*Malpractice*” denilen kusurları nedeniyle oluşabilecek tazminat yüklerini rahatlatmak ve sağlık hizmetinin sürekliliğini sağlamak üzere “*Tıbbi Kötü Uygulamaya İlişkin Zorunlu Mali Sorumluluk Sigortası Tarife ve Talimatı*”¹ yayımlanarak kamu ve özel sektörde çalışan tüm hekim ve diş hekimlerinin bu sigortayı yaptırmaları zorunlu tutulmuştur. Hekimlik dışında diğer meslekler için de genel olarak kullanılabilir olan “*Mesleki Sorumluluk Sigortası*”² tebliği de 2013 yılında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

3.4. Gayretlilik

Gayret, etkili çalışma isteğinin davranış haline gelmesidir. Davranış sonucu performans ortaya çıkar. Performansın doğru yönetilmesi ve amacın gerçekleşmesi de başarıyı doğurur. Gayretli işgücüne sahip işletme ve organizasyonların rekabet üstünlüğünü daha fazla sağladığı araştırmacıların çoğunluğu tarafından kabul görmüştür (Özdemir, 2013: 101).

İşyerinde gayretli olmak, çalışmaya istekli ve azimli olmak, işini severek yapmak şeklinde ifade edilebilir. Kendisiyle beraber işyerini daha güzel noktalara getirmeye kararlı olan çalışanların daha az şikâyetçi oldukları, daha fazla hoşgörülü davrandıkları, kendileriyle beraber iş arkadaşlarının da istekli çalışmalarına katkı sağladıkları genel bir kanaattir. İstihdam kararlarını alan kişiler kurum veya işletmelerinde somurtkan, şikâyetçi, mutsuz ve isteksiz çalışanların olmasını önlemeye çalışırlar. Başlangıçta gayretsizliği fark edilmeyen çalışanların işletme içindeki çalışma düzeni ve huzurunu etkilemesini önlemek için hizmet içi eğitim programları, sosyal etkinlikler vb. ile iyileştirme yoluna gidilir. Kronikleşen tavırların sonucu işyerinden uzaklaştırma, farklı birimlerde görevlendirme gibi sonuçlar doğurur.

3.5. Liderlik

İnsanlığın başlangıcından itibaren gündeme gelen sosyal kavramlardan birisi de liderliktir. İnsanlık tarihini de kapsadığı için liderlik hakkında binlerce araştırma yapılmıştır. Çok sayıda yapılan liderlik tanımları içinde en yaygın olanı, belirlenmiş amaçlar ve hedefler istikametinde diğerlerini etki altına alabilme ve harekete yönlendirme gücü şeklinde ifade edilmiştir. Günümüzde yaşanan yüksek değişim hızına en iyi transformasyonel (dönüşümcü) liderlik anlayışına sahip, ufku açık, değişimden korkmayıp değişimi yönetmeye talip olan liderlerin uyum sağladığı kanaati oluşmuştur. Klasik liderlik

¹ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/07/20100721-17-1.htm> (Erişim tarihi:01.05.2019)

² <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130526-3.htm> (Erişim tarihi:01.05.2019)

anlayışından farklı olarak örgütlerin çok kısa sürede yaşaması gereken değişim süreçlerini ve bu süreçlerdeki ihtiyaçları görüp yönetebilenler dönüşümcü liderler olarak kabul edilir (Demirtaş ve Şama, 2016: 277). Liderliğin ortaya çıkması için organize bir örgüt ve unvan gerekli değildir. Belirli bir yetkisi olmayan ancak, içinde bulunduğu topluluğu etkileyerek yönetebilen doğal liderlerin yanı sıra, resmi görev ve yetkilerle donatılmış olsa da insanları güdüleme, harekete geçirme ve etki altına alma sorunu yaşayan yöneticiler de olabilir. Liderler doğal yöneticidir ama yöneticilerin hepsi lider değildir. Liderliğin gücü etki alanından ve kendisine duyulan sevgi, saygı ve sempati gibi bağlayıcı duygulardan kaynaklanır (Tunçer, 2011: 64).

Lider olması gerektiği halde etkili performans gösteremeyen yöneticiler, kurum ve işletmelerin gelişimine ket vuran, çalışanların moral ve motivasyonlarını düşüren gelişmelere neden olurlar. Liderlik yapamayan yöneticilerin bu durumu fark etmeleri, çalışanlara karşı mobbing, yani psikolojik baskı ve yıldırma eylemleri göstermeleriyle sonuçlanabilir.

Örgüt ve işyerlerinde psikolojik yıldırma ve zorbalık, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 61).

3.6. Takım Oyunculuğu

Belirlenmiş amaç veya amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve görevleri belirli insanlar kümesine takım denilir. Takımlar özel seçilmiş kişilerden meydana gelir. Gruplar ise rastgele toplanmış belli bir amacı paylaşmayan insanlar topluluğudur. İş süreçlerinde takım çalışmasının önemine dikkat etmeyen kurum ve işletmelerde performans kaybı ve başarısızlık oranı daima yüksek olur (Ayhan, 2010: 3).

Kurum ve işletmeler açısından takım üyesi olamayan, bireysel başarısını takımın başarısından üstün tutan kişilerin istihdam edilmesi arzu edilmez. Takıma üye olamayan takımın ahengini bozar. Süreçlerin aksamasına yol açar.

3.7. İletişim Gücü

Bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da kişiler arasında karşılıklı aktarılması sürecine iletişim denilir. İletişim bir araç olarak yöneticiler tarafından yönetim süreçleri içinde kullanılır. İletişim örgüt içinde gerçekleştiğinde her kademedeki çalışan ve yöneticilerin karşılıklı bilgi, algı ve duygu iletimini sağlar. İletişimin güçlü ve açık olması örgütlerin yönetim etkinliğini yükseltir. Örgüt üyelerinin çalışmalarıyla yönetsel hedeflerin gerçekleşmesi mümkün olacağından iletişimin güçlü ve açık olması gerekir. İletişimin örgütsel başarı veya başarısızlık üzerinde doğrudan

güçlü etkisi vardır. Örgütsel iletişimde, örgüt içi ve çevresiyle olumlu etkileşimler sağlanarak, örgütün amaçlarına uygun bilgi ve düşünce alışverişinin yapılması hedeflenmektedir (Yüksel, 2005: 292,293).

İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilmektedir (Korkut, 2005: 143). Yapılan araştırmalar incelendiğinde iletişim ile iş tatmini arasında doğrudan ilişki bulunduğu, olumlu iletişimin iş tatminini olumlu etkilediği veya tersinin söz konusu olduğunu göstermiştir (Yüksel, 2005: 296).

İletişim becerisi açıkça yetersiz bulunan, kendisini ifade etmekte zorlanan veya muhatabının iletişimine ket vuran çalışan adayları istihdam sürecinde fark edildiğinde elemeye tabi tutulur. İletişim kazalarının yol açabileceği zarar ve ziyan çok büyük boyutlara ulaşabilir. Hizmet sektörü gibi doğrudan müşteri veya hasta gibi insanlarla muhatap olacaklar için iletişim yeteneğinin önemi daha fazladır.

4. SONUÇ

Günlük kullanımda sıkça telaffuz edilen ehliyet ve liyakat kavramlarında anlam aşınması ve kısmen yer değişimi yaşanabilmektedir. Bununla beraber, kamu veya özel sektörde istihdam yapılırken ehliyet ve liyakat esaslarına çoğu kere dikkat edilmediği ortak bir şikâyet ve rahatsızlık konusudur. İstihdam kararı alınırken adayların ehliyet ve liyakat sorgulamasının yapılması kaçınılmazdır. İş başvurularına veya işle ilgili sınavlara giriş şartlarına bakıldığında ağırlıklı olarak ehliyet sorgulaması yapıldığı, soyut kalan liyakat unsurlarının da referanslar, geçmiş arşiv taraması ve güvenlik soruşturması gibi yöntemlerle tespit edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Doğruluk ve dürüstlük gibi evrensel liyakat niteliklerinin, zaten varsayılan seviyelerde olması beklenir. Liyakat sorgulamasında daha özel niteliklerin değerlendirilmesi ve işle ilgili temel beklentilere uygunluğunun tespit edilmesi gerekir. Başlangıçta fark edilemeyen ehliyet ve liyakatle ilgili eksikleri, işçilerde iki aylık deneme süresinde¹, memurlarda ise bir yıllık aday memurluk² sürecinde yapılan gözlem ve değerlendirmelerde tespit edilir ise durumun ciddiyetine göre istihdamın iptal edilmesi, önemsiz görülerek devamı veya eksiklerin eğitim gibi tedbirler ile tamamlanarak devamı gibi kararlar uygulanır.

İstihdam kararlarında ehliyet ve liyakate uyulması özel veya kamu fark etmeksizin oldukça önemlidir. İşe uygunsuz kişilerin alınması iş kalitesinin bozulması, güvenlik sorunları, müşteri veya muhatap kitle memnuniyetsizlikleri, öngörülmezen zarar ve anormal giderlerin meydana gelmesi, iş yerinde çalışma barışının ve huzurun bozulması, nitelikli iş gücü kaybı gibi pek çok sorunların meydana gelmesine neden olabilecektir. Kurum ve kuruluşların saygınlığı, marka değerlerinin korunması, yatırım

¹ 4857 sayılı İş Kanununun "Deneme Süreli İş Sözleşmesi" başlıklı 15. Maddesi: "Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir. Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilir. İşçinin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır."

² 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 54. madde 2. fıkrası: "Aday olarak atanmış Devlet memurunun adaylık süresi bir yıldan az iki yıldan çok olamaz ve bu süre içinde aday memurun başka kurumlara nakli yapılamaz."

karlılıklarının devamı gibi hayati göstergeler, entelektüel sermaye denilen nitelikli iş gücü veya insan kaynağı ile doğrudan ilintilidir.

KAYNAKÇA

- Ak, M. (2018) “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Örgütsel Bağlılığın Unsurları: Teorik Bir Değerlendirme”, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(19): 267
- Ayhan, U. (2010) “Kamu Yönetiminde Etkin ve Verimli Takım Çalışması”, *Verimlilik Dergisi*, 2010(3):3
- Bilgiç, H. F. (2017) “Örgütsel Bağlılık – İş Tatmin İlişkisi”, *BEU Akademik İzdüşüm*, 2(3):36
- Demirtaş, E., Şama, E. (2016) “Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10):277
- Edizler, G. (2010) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri”, *Journal Of Yaşar University*, 18(5):2977
- Glosbe Online Sözlük (2019a) “ehliyet”, <https://tr.glosbe.com/tr/ar/ehliyet>, (27.04.2019)
- Glosbe Online Sözlük (2019b) “liyakat”, <https://tr.glosbe.com/tr/ar/liyakat>, (28.04.2019)
- Günay, A., Çarıkçı, İ.H. (2019) “İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23):179
- Kara, M. (2009) “Sosyal ve Kültürel Yapının Girişimcilik Üzerine Etkileri ve Türk Toplumundan Örnekler”, *Journal of Azerbaijan Studies*, 12(1-2):473
- Karagöz, H., Bayram, Y., Kapı, E., Özkan, M. (2013) “Team Work on Burn And Surgeon as a Team Leader”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 12(1):113
- Karcıoğlu, F., Çelik, Ü.H. (2012) “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1):61
- Koç, E. (2002) “İnsan ve Sadakat”, *Felsefe Dünyası*, 11(35):49-50
- Koç, H. (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 203-204
- Koç, N. (2000) “İnsan Kaynaklarının Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 33(1):1
- Korkut, F. (2005) “Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005(28):143
- Mevzuat Bilgi Sistemi (2019a) “İş Kanunu”, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, (28.04.2019)
- Mevzuat Bilgi Sistemi (2019b) “Devlet Memurları Kanunu”, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>, (28.04.2019)
- Özdemir, A. (2013) “Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1):100-101
- Özen, Y. (2015) “Sorumluluk Eğitimi”, *Ankara: Vize Yayıncılık*
- Polat, O., Pakiş, I. (2011) “Tıbbi Uygulama Hatalarında Hekim Sorumluluğu”, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3):122



Resmi Gazete (2010a) “Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği”, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/05/20100521.htm>, (27.04.2019)

Resmi Gazete (2010b) “Tıbbi Kötü Uygulamaya İlişkin Zorunlu Mali Sorumluluk Sigortasında Kurum Katkısına İlişkin Usul ve Esaslara Dair Tebliğ”, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/07/20100721-17-1.htm>, (01.05.2019)

Resmi Gazete (2010c) “Mesleki Sorumluluk Sigortası Genel Şartları Tebliği”, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130526-3.htm>, (01.05.2019)

Topuzkamaş, E. (2012) “Anayasal Vatandaşlık Kavramının Anlamı, Amaçları ve Bu Kavram Işığında Geçmişle Yüzleşme Politikaları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 14(1):162

Tunçer, P. (2011) “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, (80):64

Türk Dil Kurumu (2019) “Türk Dil Kurumu Sözlükleri” <http://www.sozluk.gov.tr/>, (27.04.2019)

Türk Tabipler Birliği (2019) “Türk Tabipleri Birliği Sürekli Tıp Eğitimi - Sürekli Mesleki Gelişim Akreditasyon - Kredilendirme Yönergesi”, http://www.ttb.org.tr/ekler/ste_smg_yonerge.doc, (28.04.2019)

Yüksel, İ. (2005) “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2): 292-296