

İŞE ALMA SÜRECİNDE YENİ EĞİLİMLER: İNGİLİZ KAMU PERSONEL SİSTEMİ ÖRNEĞİ

NEW TRENDS IN THE RECRUITING PROCESS: BRITISH PUBLIC PERSONNEL SYSTEM AS A CASE

Gülçin EROKSAL ÜLGER*

* Öğretim Görevlisi, Bozok Üniversitesi, Yerköy Adalet Meslek Yüksekokulu, gulcin.eroksal@bozok.edu.tr

ÖZ

Dijital olanaklar her alanda kullanılabilir hale gelmiş ve bu sayede işverenler için iş arayanlar aday konumunda iken işverenler de iş arayanlar için aday konumuna geçmişlerdir. Özel sektörde yetenek savaşlarının başlamasıyla birlikte en yetenekli olanları işe çekme, elde tutma stratejileri değişiklik göstermeye başlamıştır. Çünkü iş arayan konumunda bulunan Y kuşağının işe başvuru davranışları da dijitalleşmeyle birlikte değişmiştir. Özel sektör bu değişime ayak uydurmak ve daha iyilerle çalışma fırsatını yakalamak için işe alma süreçlerinde, “İşveren Markası, Tercih Edilen İşveren ve Yetenek Yönetimi” gibi eğilimlere yer vermeye başlamıştır. Bu eğilimlerin kamu sektöründe yaşanan işe alma sorunlarına çözüm olabileceği düşüncesi de son dönemde hakim olmaya başlamıştır. İngiliz kamu personel sistemi bu alanda örnek olarak gösterilebilmektedir. Kamu hizmetlerine girişte bir yol olan Faststream programı bu eğilimler açısından ele alınması gereken bir programdır. Bu çalışmanın amacı da Faststream programının yukarıda sayılan eğilimler bakımından nasıl işlediğini açıklamaktır. Bunun için de öncelikle ilgili kavramların açıklaması yapılmış ve ardından Faststream uygulaması ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: İngiltere, Kamu Personel Yönetimi, İşe alma, Faststream Programı, Y Kuşağı

Jel Kodları: H83, J21, J24, L86, M12.

ABSTRACT

Digital opportunities can be used almost every area in our lives. As a result of this, employers have become candidates for the job seekers. In the private sector, soon after the beginning of war for talent, their strategies about attracting and retaining talents started to change. Because, Generation Y's behaviors of job application have also changed with digitization. Private sector started to use some techniques like “Employer Branding, Employer Of Choice and Talent Management” for the opportunity of working with the best. These techniques can also be able to fix the recruiting problems in the public sector. British public personnel system can be cite as an example for this area. There is a program named Civil Service Faststream which allows candidates to enter the civil service. Faststream is a program that helps attract and retain talents; make government appeal as an employer of choice and helps government to become an employer brand..

Keywords: United Kingdom, Public Personnel Management, Recruiting, Faststream Program, Generation Y

Jel Codes: H83, J21, J24, L86, M12.

1. GİRİŞ

Dijital olanakların hayatın her alanında kullanılabilir hale gelmesi, örgütlerin de bu

olanakları kullanarak hareket etmeleri gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Bu gerekliliğin en önemli göstergesi, dijital

olanaklardan olabildiğince yararlanan iş arayanların karşılarında da benzer nitelikteki örgütleri bulmayı arzu etmeleridir. Özellikle işletmeler, en iyiyi bulma ve işe almak konularında dijital olanakları kullanmayı öğrenmiş ve bu yönde ilerlemeler kaydetmişlerdir. Kamu sektörü ise, e-devlet anlayışının gelişmesiyle birlikte çoğunlukla hizmet sunumu ile alakalı konularda dijital olanakları kullanmaya başlamıştır.

Genel anlamda bakıldığında, dijitalleşmenin ve getirmiş olduğu olumlu etkilerin kullanımı, özellikle işe alma faaliyetleri açısından önem arz etmeye başlamıştır. İş analizleri ve insan kaynakları planlaması ile başlayan işe alma süreci, örgüte en uygun adayın bulunması ile son bulmaktadır. Ancak dijitalleşme ile birlikte “en uygun aday” anlayışı “en yetenekli aday” anlayışına doğru değişim yaşamıştır. Bu değişimdeki en önemli etken, iş arayanların niteliklerinde meydana gelen değişikliklerdir. Günümüzde iş arayanlar Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Millenialler olarak da adlandırılan bu kuşağın kendine has özellikleri bulunmakla birlikte iş arama tarzları da çağın gerekleri ile uygunluk göstermektedir. Yapılan çalışmaların işe alma süreci ile ilişkilendirilmesi önem arz etmektedir.

İşletmeler, son dönemde moda kavramlar haline gelen “Employer Branding (İşveren Markası)”, Employer of Choice (Tercih Edilen İşveren) ve Yetenek Yönetimi” ile işe alma süreçlerinde ilerleme kaydetmiş ve bu ilerlemeyi dijitalleşme ile birleştirebilmiştir. Kamu sektörü ise başlarda, içinde barındırdığı geleneksel ruh ile bu tip kavramları kullanmayı tercih etmemiştir. Ancak, günümüzde dijital alandaki olanakların kullanılması açısından özel sektörün ve kamu sektörünün rekabet içerisine girmiş olması, kamu sektörünü de bu kavramları kullanmaya itmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla özel sektör uygulamalarına yönelik olarak çalışmaların yapıldığı fakat kamu sektörü açısından yapılan çalışmaların sayıca yetersiz olduğu

görülmektedir. İngiliz kamu personel yönetimindeki bazı uygulamalar bu kavramların kamu sektöründe nasıl uygulandığına dair iyi bir örnek olarak ele alınabilmektedir. Özellikle çalışmamız kapsamında yer verilen eğilimlerin karşılığı olarak “Civil Service Faststream” programı ile kamu sektörüne alım yapılabilmesini gösterebiliriz.

Bu kapsamda çalışmamızın ilk kısmında işe alma sürecinden, iş arayan kuşağın özelliklerinden ve dijitalleşmenin işe alma sürecine olan etkilerinden; ikinci kısmında işe alma sürecindeki yeni eğilimlerden; üçüncü kısmında İngiliz kamu personel sisteminin, işe alma sürecine yönelik olarak, genel özelliklerinden ve son kısımında da işe almada yeni eğilimlerin “Civil Service Faststream” programı ile nasıl kullanıldığından bahsedeceğiz.

2. İŞE ALMA SÜRECİ

İşe alma bir süreç olarak, insan kaynakları yönetiminin en önemli aşamalarından bir tanesidir. Hiçbir örgüt ihtiyacı olmayan bir çalışanla yoluna devam etmek istemez. Bu nedenle, örgütler işe alma sürecine başlamadan önce bazı çalışmalar yapmalıdırlar. Bu çalışmalar, işe alma sürecinde çalışacak olan kişinin ve yapacağı işin özelliklerini ve örgütün ihtiyacı seviyesini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından birisi olan işe alma sürecinin doğru bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle iş gücü planlamasının yapılması gereklidir. İş gücü planlaması, “doğru yerde ve doğru zamanda, istenilen niteliklere sahip doğru sayıdaki çalışanların belirlenmesidir” (Robins vd.,2013:166). İş gücü planlaması yapılırken öncelikle, mevcut çalışanların nitelikleri ve becerileri belirlenmeli yani insan kaynakları envanteri çıkartılmalıdır. İkinci olarak ise yapılan işin ve işi yapacak olan kişinin niteliklerinin tanımlandığı iş analizleri gerçekleştirilmelidir (Ergun Özler, 2012: 46-47). Hem envanterler hem de iş analizleri, mevcut çalışanlar hakkında bilgi verdiği kadar, potansiyel çalışanlara hangi

alanlarda ihtiyaç duyulduğunu da göstermektedir. İhtiyaçlar belirlendikten sonra, plan dahilinde işe alma süreci gerçekleştirilmektedir. İşe alma sürecinde farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlar, ilanlar suretiyle olabileceği gibi, kariyer siteleri veya işçi bulma kurumları vb. aracılığıyla da olabilmektedir.

Genel anlamda işe alma sürecinde devletlerin yaşadığı bir takım sıkıntılar mevcuttur. Bu sıkıntılar nedenleri OECD'nin raporuna göre şu şekildedir (Aijala, 2001:10-12);

- **Demografik Nedenler:** Çalışanların büyük bir çoğunluğu yakın zamanda emekli olacaktır. Pek çok ülkede, kamu görevlilerinin 1/4'ünden fazlası 50 yaş ve üzerindedir. Daha da ötesinde, işgücüne katılan kuşak sayıca emekli olan kuşaktan daha küçük olma eğilimindedir.
- **Ücretle İlgili Nedenler:** Ücretlerdeki düşüklük devletin rekabet etmesini güçleştirmektedir. Ücretler yüksek performanslı çalışanları devlete çekmek için tek faktör olmamakla birlikte, yeni mezunlar açısından rekabeti artıran bir unsurdur.
- **Kamu Sektörünün İmajının Düşüşe Geçmesi İle İlgili Nedenler:** Bazı istisnalar haricinde, gençler kamuda hizmete girmeyi arzulamamaktadırlar. Kamu sektörünün bürokratik ve eski kafalı olduğuna dair inançlarının olması, pek çok ülkede kamu görevlilerinin prestijinin düşük olması ve bunun yanı sıra, vatandaşların devlete olan güveninin azalması da devletin imajını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.
- **İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Nedenler:** Eski moda insan kaynakları yönetimi yüksek kalitedeki personeli uzaklaştırmaktadır. Pek çok ülkede kıdem, liyakatten daha önemli görülmekte, ücretler performansa bağlanamamaktadır. Kariyer yolları belirsiz olabilmekte ve personelin gelişimine az vurgu yapılmaktadır.

Dijitalleşme bu nedenlerin daha ağır bir şekilde hissedilmesine sebep olmaktadır bu nedenle de iş arayanların özelliklerinde ve işe alma sürecinin kendisinde bir takım değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişikliklere sırasıyla değinerek yeni eğilimleri daha iyi yorumlamak mümkündür.

2.1. Dijital Çağda İş Arayan Kuşağın Genel Eğilimleri

Dijitalleşmenin önemli bir sonucu olarak, işe alma konusunda iş arayan kitlenin beklentilerine cevap verebilmek ve aynı dili konuşabilmek, doğru insanları doğru işlere yerleştirmede kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle de iş arayanların özelliklerinden kısaca bahsetmek gerekliliği doğmaktadır.

Şuanda çalışma hayatında yer alan ve çok kısa bir zaman sonra tüm çalışanların oluşturacağı kuşak, genel olarak 1980 ile 1995 yılları arasında doğanların oluşturduğu Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır. X kuşağının yerini almaya başlayan Y kuşağının özelliklerinin anlaşılabilmesi için pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Viechnicki, 2015; Hays, 2013; US Chamber Of Commerce Foundation, 2012). Bu araştırmaların ortak noktalarına bakıldığında Y kuşağından olan bireyler;

- Önceki kuşaklara göre çok daha fazla işten ayrılma oranına sahiptirler
- Kamu sektöründeki işlerde çalışmaya daha az heveslidirler
- Özel sektör işlerini daha çok tercih etmektedirler
- Önceki kuşaklara göre kamu sektöründe istihdam edilmeleri zor bir hale gelmeye başlamıştır.
- Alışveriş, seyahat, bilgi edinme gibi pek çok alanda dijital ortamı tercih etmektedirler
- Çalışmada esneklik önemli bir konu olarak görülmektedirler. Yani iş- yaşam dengesinin kurulmasına önem vermektedirler.
- Kendilerini geliştirebilecekleri işleri daha çok tercih etmektedirler

- Yöneticilerinin, danışman ve liderden daha çok akıl hocası veya koç olmasını arzu etmektedirler.
- Sosyal medyayı çalışma aracı olarak kullanabilmektedirler
- Kendi işlerini yapmayı daha çok arzu etmektedirler.
- Wi-Fi, akıllı telefonlar, tabletler ve sosyal medya ile büyüdüğü için, işe alma sürecinde dijital olmayı daha çok tercih etmektedirler

Bu ortak özelliklerin yanı sıra iş arayan kuşağın işe başvurma tercihlerinde bazı faktörlerin etkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Saini vd., 2015: 31-54);

- İşverene aşına olma, işe başvurma isteğini ve kararını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede iş arayan kişi, ilgili örgütü potansiyel işveren olarak görebilmektedir.
- İyi bilinen örgütler iş başvurularının yapılmasında daha popülerdir. Medyada çok daha yüksek oranlarda var olma, işe alma süreçlerinde daha pozitif etkiye sahiptir.
- Adayın işverenin üretmiş olduğu ürünlere veya sunmuş olduğu hizmetlere aşinalığı, başvuru davranışlarında temel belirleyicilerden birisidir.
- İş arayan kişinin başvuru davranışı, iş hakkında bilginin yanı sıra işle ilgili olan ücret, iş-yaşam dengesi, işveren kültürü gibi niteliklerden de etkilenmektedir.

2.2. Dijital Dönüşümün İşe Alma Sürecine Etkisi

Dijital çağ ve getirmiş olduğu fırsat ve yenilikler, örgütlerin, işe alma ve yerleştirmede kullandıkları yolları yeniden şekillendirmektedir. Bu yenilikler, örgütlerin farklı stratejiler kullanarak çalışan bulmalarına veya potansiyel çalışanları kendilerine çekmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca bu yenilikler, teknoloji ile insan kaynakları yönetimi

fonksiyonlarının beraber kullanımı sonucunda örgüt ve çalışan arasında uyumun oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır.

Dijital dönüşüm hem ekonomiyi hem de toplumu ciddi bir şekilde değiştirmekle birlikte, örgütlerin önemli sıkıntılarla yüzleşmelerine sebep olmuştur. Bu sıkıntılardan ilki, örgüt ile dijital dönüşüm sürecini birleştirebilmek için, süreci şekillendirmeye yardımcı olacak çalışanlara sahip olma gerekliliğidir. Bu anlamda, örgüt içerisinde stajyerden yöneticiye kadar her seviyedeki çalışanların yeterli, motive olmuş ve dinamik olması beklenmektedir. Bu beklenti iş başvuru sayısındaki azalmaya bağlı olarak sekteye uğrayabilmektedir. Hatta bazı alanlarda yeterli yeteneklere sahip çalışan nadir bulunabilmektedir. Özellikle dijital endüstride yetenek olarak adlandırılan uzmanlar bu alanda örnek gösterilebilmektedir (Careerteam,2017:1-2). İkinci sıkıntı alanı, dijital dönüşümün istihdamın niteliğini de değiştirmiş olmasıdır. Dijitalleşme sürecinde yeni iş kolları ortaya çıkmakta ve birkaç sene önce mevcut olmayan yeni pozisyonlara ve işlere alım yapılmaya çalışılmaktadır. OECD'nin Haziran 2016'da yayımlanmış olduğu "Dijital Ekonomi Raporu" da bu durumu destekler nitelikte veriler sunmaktadır. Bu rapora göre, "bugünün çocuklarının %65'i çalışma hayatına başladıklarında bugün henüz keşfedilmemiş işlerde çalışacaklardır" (OECD,2016: 1). Üçüncü sıkıntı ise, pek çok örgütün potansiyel çalışanları olan genç hedef kitleye ulaşamamasıdır. Dijital çağın en büyük avantajlarından birisi olarak görülebilecek olan sosyal medyanın örgütler tarafından yetersiz kullanımı, internet sitelerinin mobil versiyonunun bulunmaması gibi nedenler bu sıkıntının ana sebebini oluşturmaktadır. Almanya'da faaliyet gösteren bir insan kaynakları firması olan ABSOLVENTA'nın yapmış olduğu araştırmaya göre, iş arayanların %81'i dizüstü ve masa üstü bilgisayarlar üzerinden, %43'ü akıllı telefonlar üzerinden iş aramaktadır (Absolventa, 2014: 5).

Amerika’da faaliyet gösteren bir insan kaynakları firması olan GLASSDOOR’un yapmış olduğu diğer bir araştırmaya göre ise, iş başvurusunda bulunan her dört kişiden birisi iş başvurusu yapmış olduğu sitenin mobil uyumlu olmaması durumunda başvurudan vazgeçmektedir (Thomas International, 2017). Aslında bu örgütlerin dijital çağ ile uyum yakalayamamasının ve daha da ötesinde iş arayan kitlenin temel özelliklerini iyi yorumlayamamasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. İŞE ALMA SÜRECİNDEKİ YENİ EĞİLİMLER

Basılı medyada iş ilanları yayınlamak, iş fuarlarında stant açmak gibi metotlar, Y kuşağının ilgisini çekmemektedir. Hatta örgütün onlara ulaşamamasına sebep olmaktadır. Sürekli online, mobilden ulaşılabilir ve dijital dönüşümü hali hazırda yaşayan bir kuşağın, çalışmak istedikleri işleri de online olarak arıyor olmaları fikri artık normal karşılanmalıdır (Careerteam,2017:3). Bu nedenle, dijital yaşamla iç içe yaşayan bu kuşağı, örgüte çekebilmek için farklı yöntemler kullanma gerekliliği doğmaktadır. Özellikle kamu sektörünü çokça tercih etmeyen bu kuşağı, kamu sektörüne çekebilmek için yeni yöntemlerden faydalanmak kamu örgütlerinin yararına olacaktır. Özel sektör, bu eğilimleri uygulamaya başlamış ve olumsuzlukları en aza indirme yönünde önemli adımlar atmıştır.

Yeni yöntemlerden bazıları; Yetenek Yönetimi, Employer Branding (İşveren Markası) ve Employer Of Choice (Tercih Edilen İşveren)dir. Bu eğilimlerin ortak özellikleri, yetenekli kişileri örgüte çekmede kullanılan yöntemler olmasıdır. Hatta popüler olan bu kavramlar üzerine pek çok ödül verilmekte ve bu ödüllerin kazananları kamuya ilan edilmektedir. Bunlara örnek olarak (Ongıç,2017);

- Fortune 100 Best Companies To Work
- Fortune World’s Most Admired Companies
- Forbes’ America’s Best Employers

- Forbes Global 2000 World’s Top Companies
- Aon Hewitt Best Employers Award
- The Employer Branding Awards

3.1. Yetenek Yönetimi (Talent Management)

Yetenek yönetimi, pek çok akademisyen ve uygulayıcı tarafından tartışılmakla birlikte, tüm örgütler için önemli bir araç olma özelliğine sahiptir. Buna rağmen, yetenek yönetiminin tanımı ve anlamı üzerinde ortak bir anlayış mevcut değildir (Saddozai vd.,2017: 539). Genel olarak yetenek yönetiminin bir paradigma değişimini beraberinde getirmiş olduğu kabul edilmekte ve bu değişimin, kişinin iş için uygun olmasından kişinin hem iş için uygun olmasına hem de tüm örgüt için uygun olmasına dönüşümü ifade ettiği kabul edilmektedir (Medved, 2015). Bunun dışında yetenek yönetiminin ne olduğuna ilişkin olarak farklı tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazılarına yer verecek olursak;

- Yetenek yönetimi, “yüksek performanslı işgücünü desteleyen, beceri farklarını tanımlayan ve aralarındaki farkları ortadan kaldıran, çeşitli yeteneklerin çekilmesi, elde edilmesi, geliştirilmesi, desteklenmesini ve elde tutulmasını sağlayan programların uygulanmasını sağlayan bir sistemdir” (OPM, 2017)
- Johns Hopkins Üniversitesine göre yetenek yönetimi, “çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi, motivasyonu, verimli ve bağlı elemanları elde tutmak için dizayn edilen örgütsel insan kaynakları süreçleridir” (Medved, 2015).
- Yetenek yönetimi, “bir örgütte değer olarak adlandırılabilen yüksek potansiyele sahip olan bireylerin sistematik bir şekilde cezbedilmesi, tanımlanması, geliştirilmesi, işe alınmaları ve yerleştirilmeleridir (Kaur vd. 2015: 10).

Yetenek yönetimi, özel sektör açısından Yetenek Savaşları(War for Talent) ile

gündeme gelmiştir. Özel sektör açısından yetenek savaşı McKinsey'in 1997 yılında yayınladığı, en iyi yeteneklerin savaşmaya değer olduğu ve yeteneğin kurumsal performans için en önemli sağlayıcı olduğunu iddia ettiği ünlü raporuyla ortaya çıkmıştır. Bu iddia kamu sektörü için de geçerlidir. Kamu sektöründe yetenek yönetimine ilişkin çalışmalar uygulamada neler yapıldığına dair anket çalışmaları ile sınırlı kalmıştır. Oysaki çok yüksek ücretler ödeyen özel sektör ile rekabet halinde olan devletler, kendi kamu görevlileri havuzunu geliştirmekle, ödüllendirme ile elde tutmakla ve işe alma ile sürekli uğraşmaktadırlar. Bu durumun farkına varan ve yetenekli insanları istihdam etmek isteyen bürokrasiler için devletler çeşitli programlar oluşturmuşlardır. Bu programlardan bazıları (Poocharoen ve Lee, 2013: 1186) ;

- Amerika: Senior Executive Service
- Birleşik Krallık: Faststream
- Güney Kore: Senior Civil Service
- Tayland: High Potential Performers

3.2. İşveren Markası (Employer Branding)

Temel anlamda işveren markası (EB), pazarlama tekniklerinin işe alma ve elde tutma süreçlerine uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise, işveren olarak örgütün değerler sistemi, politikaları ve örgütün mevcut ve potansiyel çalışanlarını cezbetme, motive etme ve elde tutma amaçlarına yönelik davranışlarıdır (Backhaus,2016: 193). EB insan kaynakları açısından, yeteneklerin örgüte çekilmesi ve elde tutulmasında, çalışanların örgüt değerlerini ve örgüt kültürünü içselleştirmelerinde, stratejik bir araç haline gelmiştir (Mihalcea, 2017: 290). Yetenek yönetimi ile EB'nin amaçları örgütlerin işe alma ve yerleştirme faaliyetlerinde daha başarılı olmaları açısından aynıdır. Amaçlarında benzerlik olmasına rağmen, yetenek yönetimi, çalışanların nasıl yönetileceği ile ilgili iken, EB, örgütün hedef kitlesinin beklentileri ile etkileşim içinde olan güçlü bir kurum kültürünü

oluşturmayı ve ilişki kurmayı ifade etmektedir (Kaur vd., 2015: 10).

EB örgütün işveren olarak ününe ve çalışanlarına önerdiği değerlere atıf yapmakla birlikte, verimliliği, karlılığı, çalışanı elde tutmayı ve işverenin çekiciliğini artırmakta; işe alma maliyetlerini azaltmakta; yetenekli çalışanların kaybını en aza indirmektedir (Starinca ve Voronchuk, 2014: 209). Bunun yanı sıra, örgütsel amaçlara çalışanlar daha bağlı hale gelmesinde ve çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesinde de önemli rol oynaktadır (Starinca ve Voronchuk, 2014: 209).

EB, kavram olarak ilk defa 1996 yılında Ambler ve Barrow tarafından ortaya atılmış olup, (Ambler ve Barrow, 1996; 186), ilk ortaya çıkışından bu yana bir takım değişikliklere uğramıştır. Özellikle de dijital çağ bu değişikliklerin temel sebebi haline gelmiştir. Dijital çağın hızlı değişimi ile birlikte insanlar, yabancıların görüşlerine değer vermeye, kitaplar, restoranlar, filmler gibi tüm tüketim fikirlerinde değerlendirme sitelerine bakmaya başlamışlardır. Bunun yanı sıra, LinkedIn, Facebook, Twitter, Youtube gibi sosyal platformlarda insanlar iş deneyimlerini paylaşmaya ve ilgili örgütleri, markaları ve çalışan olarak rolleri için elektronik söylentiler oluşturmuşlar (Dabirian vd., 2017: 198).

Örgütler, her zaman çalışanlarının örgütleri hakkında ne düşündüğünü ve söylediğine önem vermekle yükümlüdürler. Çünkü çalışanların görüşleri; örgütsel sadakat, birliktelik veya mevcut çalışanların elde tutulması ile ilgili olduğu kadar aynı zamanda da örgütün dışarıdan nasıl görüldüğünün ve yeni yetenekleri nasıl etkileyebileceğinin de göstergesidir. Son yıllarda çalışanların hikâyelerini ön plana çıkartan ve "işe alma ile sağlanan ve işe alan örgüt tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik getiriler" olarak tanımlanan (Ambler ve Barrow, 1996; 187) EB'ye ışık tutan bazı teknolojiler ortaya çıkmıştır. Bireylerin istedikleri zaman istedikleri yerde online olarak

erişebildikleri ve yazabildikleri hatta isimleri gizli kaldığı için diledikleri gibi konuşabilme özgürlüğünün olduğu ortamlar oluşturulmaya başlanmıştır. Kamuya açık bilgi sağlayan böyle alanlar potansiyel işverenleri hakkında bilgi edinmek isteyen iş arayanlar için de faydalı olabilmektedir. (Dabirian vd., 2017: 198-199) kısacası EB değişmektedir. Bu nedenle, Yetenekleri işe alma ile alakalı olarak, örgütlerin Y kuşağının EB konusunda çok seçici olduklarını ve sosyal ağlar yoluyla işe alınmayı tercih ettiklerini anlamaları gerekmektedir.

3.3. Tercih Edilen İşveren (Employer of Choice)

Tercih edilen işveren (EOC), çalışanlarını, ün, gelişme fırsatları, çalışma ortamı gibi faktörler aracılığıyla çeken, elde tutan ve motive eden işvereni ifade etmektedir. EOC olmanın faydaları (skills.sa.gov.au.); devamlılığı olan bir iş kurmak, işgücü verimliliğini ve bağlılığını artırmak, en iyi adayları çekmek, en iyi elemanları elde tutmak, enerjik bir çalışma ortamı oluşturmak, işgücü piyasasında rekabet edebilmek, EB yaratmak olarak sıralanabilmektedir. Ayrıca EOC olan bir işverenin aşağıdaki faydaları gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Barker, 2017);

- Çalışanlarını diğer örgütsel rollerde çalışmalarını için cesaretlendirmek
- Örgütsel bağlılık yerine performansa dayalı ödüllerle ve yararlarla bağlantı kurmak
- Örgütsel fonksiyonlardan daha çok işi projelerle yapılandırmak
- Anlamlı işleri sağlamak
- Personelinin amaçlarını başarmaları için personeline destek olmak
- Personelinin gelişimi için ortaklık kurmak
- Personelinin en geniş bilgiye ulaşabilmesini sağlamak

Kamu hizmetlerinin işveren olarak çekici olmaması, kamu sektöründeki insan kaynakları yönetimi açısından artan bir

problem haline gelmektedir. Eğer devletler, yeteneklerin işe başvurularını ve yüksek performanslı çalışanlarını ellerinde tutmak istiyorlarsa, devleti, tercih edilen işveren haline getirmelidirler. Bunun için de, iddialı çalışmayı, yenilikçi insan kaynakları politikalarını, yükselme ve kariyer gelişimine dair fırsatları sağlaması gereklidir (Vandenabeele ve Hondegheem, 2004; 319).

Kamu sektörü ilgi çekiciliğini artırabilmek için, devlet dilini herkesin anlayabileceği bir dile dönüştürmesi gerekir. Böylelikle adayların ilgisi daha rahat çekilebilir. Daha fazla bilgi almak isteyen adaylar için internet sitelerinin oluşturulması, kaynakların ve danışılacak kişilerin sağlanması gerekir. Bu konuda bir uygulama örneği vermek gerekirse; İşe alma açısından, adayları heyecanlandırmanın en etkili yollarından birisi, iş başvurusunda bulunan kişi ile benzer geçmişe sahip kamu görevlilerinin, işe alan kişi olarak belirlenmesi olabilir. Bu örneğin gerçek uygulamasını da yirmili yaşlarında olan bir kamu görevlisinin üniversite kampüsünde işi ve profesyonel yaşamı hakkında konuşma yapması kariyer fuarlarındaki stantlara başvuru oranını %50 oranında artırdığı tespit edilmesi olarak gösterebiliriz (Dohrman vd,2008:18). Bunun yanı sıra; devletlerin iyi bir EOC için gerekli olan diğer unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Dohrman vd,2008:14);

- Kurum liderlerinin yetenek yönetimine öncelik vermesi
- Devlet çalışanı olmayı, avantajlarını (ilginç iş, çekici karları, iş güvenliği ve yükselme olanaklarını) daha ilgi çekici hale getirmeyi
- Genel kurallara bağlı olan işe alma yerine daha çok adaya ulaşabilmeyi sağlayacak olan özel stratejilerin geliştirilmesi
- İşe alma sürecini modernize edilmesi ve kolaylaştırılmasıdır.

4. İNGİLİZ KAMU PERSONEL SİSTEMİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

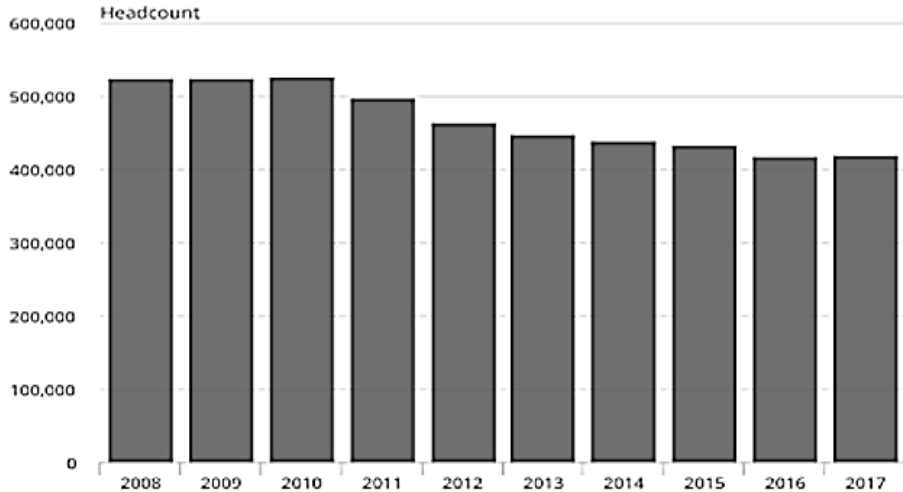
İngiltere’de kamu sektöründe istihdam farklı türlerde düzenlenmiştir. Memur rejiminin bulunmaması tanımların belirsiz olmasına sebep olmaktadır (Uğuz, 2010:130). Kamu görevlileri 3 grup altında toplanmıştır (civilservant.org.uk.);

- **Memurlar:** kamu kurum ve kuruluşları tarafından değil taç tarafından istihdam edilen kişilerdir
- **Parlamento Tarafından İstihdam Edilenler:** Bunlar, taç hizmetkârı değildir ayrıca memur olarak da adlandırılmazlar.
- **Diğer Kamu Görevlileri:** Bakanlıklara bağlı olmayan kamu kurumlarında, ulusal sağlık hizmetlerinde, silahlı kuvvetlerde, kamu işletmelerinde ve yerel yönetimlerde yer alan kamu görevlileridir.

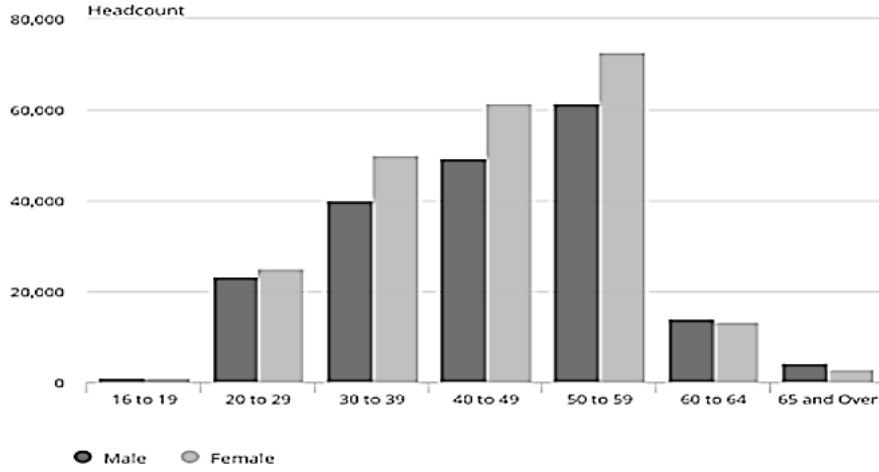
Kamu sektöründe istihdam edilenlerin sayısı Haziran 2017 itibarıyla 5milyon 440 bin olarak belirlenmiştir. Bu oran önceki çeyreğe göre 15 bin, önceki yılın aynı dönemine göre ise 14 bin daha yüksektir. (ONS,2017,a). Kamu sektöründe çalışanlar tüm çalışanlar arasında yaklaşık %17’lik bir paya sahiptir.

Tablo1’de görüleceği üzere, kamu sektöründe çalışan personel sayısı 2008 yılı itibarıyla azalmaya başlamış olup, azalma eğilimi hala devam etmektedir. Ayrıca şuanda kamu sektöründe çalışanların yaşları bakımından yoğun olduğu alanın 40-65 yaş arası olduğu Tablo2’den net bir şekilde görülebilmektedir. Dünyada mevcut olan yaş nedeniyle emekli olacak olanların sayıca fazla olmasını ve bunun karşılığında kamu sektöründe çalışmak isteyenlerin sayıca az olması durumunu İngiltere için de söylemek mümkündür.

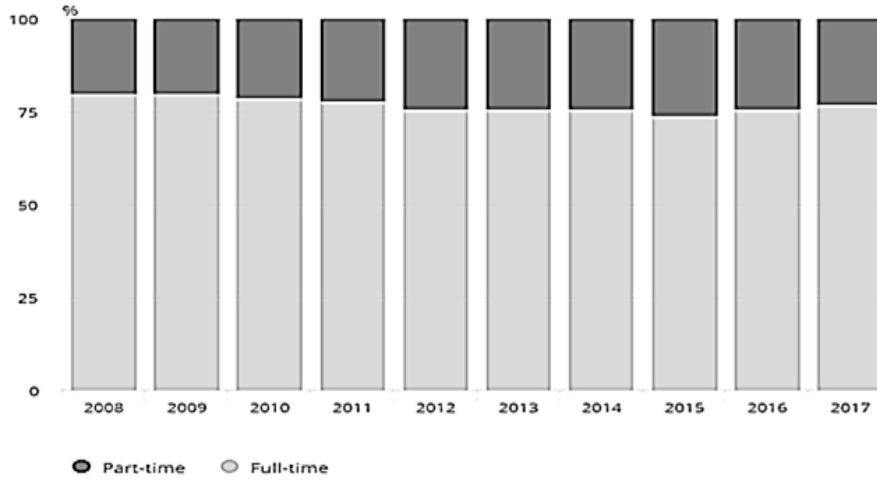
Tablo 1: Kamu Görevlilerinin Yıllar İtibarıyla Dağılımı (ONS,2017,b)



Tablo 2: Kamu Görevlilerinin Yaşlara Göre Dağılımı (ONS, 2017,b)



Tablo 3: Kamu Hizmetlerinde Tam Zamanlı ve Yarı Zamanlı Çalışanların İstihdam Durumu (ONS,2017,b)



Kamu personel sisteminde işe alma fonksiyonu, "Civil Service Recruitment Commission" tarafından belirlenen işe alma kurallarına dayalı olarak yapılmaktadır. 2010 yılında gerçekleştirilen anayasal reform kapsamında komisyona iki türlü görev verilmiştir. Bunlardan ilki, kamu görevlerine yapılacak atamalarda, adil, açıklık ve liyakat temeline dayanan seçimlerin yapılması için dayanak sağlamaktır. Liyakat, en uygun kişinin

uygunluk kriteri dışında başka herhangi bir kriterle değerlendirilmemesidir. Adil, adayların değerlendirilmesinde herhangi bir çelişkinin olmamasıdır. Açıklık ise, iş fırsatlarının kamuya ilanı ve potansiyel adayların iş hakkında bilgiye, işin niteliklerine ve seçme sürecine erişimlerine imkan sağlanmasıdır (Civil Service Commission, 2015). Bu nedenle kamu hizmetlerinin gereklerini karşılayabilmek için işe alma kuralları her sene düzenli

olarak yayınlanmakta ve bu kuralların içerisinde istisnalar da belirlenmektedir. İkinci görevi ise, kamu görevlilerinin şikâyetlerini çözüme ulaştırmaktır (Civil Service Commission, 2017).

Kamu hizmetlerinde temel olarak, bütünlük, dürüstlük, tarafsızlık ve yansızlık ilkeleri geçerlidir. Kurum ve kuruluşları "Civil Service Management Code"un 1.1 maddesi uyarınca (Civil Service Management Code,2016) ;

- Kamu görevlisi istihdamı için uygulamaları ve prosedürlere karar vermeye
- Pozisyona atama için gerekli olan, yaş eğitim, yetenek, deneyim, sağlık bilgileri, beceriler ve ilgili işi için gerekli diğer her türlü niteliği belirleyebilmeye yetkilidirler.

Kamu hizmetlerine dahil olmanın pek çok yolu vardır (civil service,2017);

- *Belirsiz Süreli, Belirli Süreli Sözleşmelerle Tam Zamanlı ya da Yarı Zamanlı Olarak* (Tablo 3'de tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışmaya ilişkin olarak güncel duruma yer verilmiştir.): <https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi> internet sitesi üzerinden mevcut pozisyonlara ulaşılabilir.
- *2 Yıllık Fast Track Staj Programı (Civil Service Fast Track Apprenticeship)*: Üst düzey bir staj programı olup, üniversiteye karşılık ödüllendirici bir alternatiftir. Para ve deneyim kazanılabilen ve aynı zamanda pratik becerilerin de edinilebildiği bir staj programıdır. Fast track programı, kariyer gelişiminde becerilerin kazandırılması açısından etkilidir. Yönetim, dijitalleşme ve teknoloji, finans, proje yönetimi ve ticaret alanlarında bu programa katılabilmek mümkündür (Civil Service Fast Track Apprenticeship,2017)
- *Faststream Programı*: Bu program ile kamu hizmetlerine girmek ve yönetici

pozisyonlarına yükselmek mümkündür.

- *Yaz Dönemi Farklılıklar Stajı Programı (Summer Diversity Internship Program)*: farklı özgeçmişlere sahip kişilerin, kamu hizmetlerinde kariyer yapmanın nasıl olduğunu anlama fırsatı veren iki aylık bir programdır. Henüz mezun olmayan veya mezun olmuş yeteneklerin devlet birimlerinde çalışmalarına olanak tanımaktadır. Faststream başvurularında online seçme aşamalarında hızlı geçiş imkanı da tanımaktadır (Civil Service Faststream,2017, a).
- *Erken Dönem Farklılıklar Staj Programı (Early Diversity Internship Program)*: Farklı etnik kökenlerden gelen üniversite 1. sınıf öğrencilerine yönelik olarak sadece 5 gün süren bir staj programıdır. Bu program süresince hem Faststream hem de kamu hizmetleri hakkında bilgi edinmek mümkündür (Civil Service Faststream,2017, b).
- *Movement To Work Programı*: Birleşik Krallıktaki kamu hizmetleri de dahil olmak üzere önde gelen işverenlerin gönüllü işbirliği ile oluşturulan ve 18-24 yaş arasındaki gençlere eğitim, staj, deneyim kazanma gibi avantajlar sağlayan bir programdır(Civil Service, 2014,a).

Birleşik Krallık Y kuşağını kamu sektörüne çekebilmek için pek çok uygulamaya imza atmaktadır. Bunlardan birisi kamu sektöründe çalışmanın faydalarına ilişkin bilgilendirme notlarıdır. Kamu hizmetlerinde çalışmanın sunduğu avantajlar genel olarak şu şekilde belirlenmiştir (Civil Service,2017).

- Birleşik krallıkta yaşayan insanların yaşamlarında bir fark yaratabilme olanağı
- İşte öğrenme ve kariyer gelişim fırsatları
- Esnek çalışma saatleri ve geniş yararlar

Bir diğer ilgi çekici faaliyet yetenek yönetimine özel önemin verilmesidir. İngiliz kamu personel sisteminde, geleceğin kamu hizmetlerinin şekillendirilmesinde, ilham veren, özgüvenli ve güçlü liderlerin gelişimi kamu hizmetleri açısından en çok arzulanan durumdur. Bu nedenle, yetenek yönetimi, bölüm yöneticisinin kritik görevlerinden birisidir. Bölüm yöneticilerinin düzenli aralıklarla çalışanları ile bir araya gelerek onların gelişimi, performansları ve istekleri konusunda tartışmalar yapması önemlidir. Bu sayede potansiyellerine ulaşmada, doğru insanları doğru rollerde desteklemek kolaylaşmaktadır (Civil Service,2014, b).

Başka bir faaliyet alanı ise, “gov.uk” sitesi üzerinden, işe alma, kamu hizmetine girme, işverenlerin iş ile ilgili olarak sunmuş olduğu olanaklar ve devletin sunmuş olduğu tüm hizmetler hakkında bilgi edinebilme imkanı söz konusu olmalıdır. Kamu hizmetlerine ilişkin olan bilgilere de “www.gov.uk/government/organisations/civil-service” linki üzerinden erişmek mümkündür. Ayrıca bu internet sitesi incelendiğinde, çalışanların bloglar aracılığıyla iletişim kurabildiği ve yöneticilerin de kendi blogları üzerinden değerlendirmelerde bulunabildiği görülmektedir. Ayrıca, kamu hizmetine girme ile alakalı olarak soruların iletilmesi için bilgi alınabilecek yerlerin ve telefon numaralarının ve adreslerin olması, ayrıca sosyal medyada (Facebook, Twitter vb) yoğun bir şekilde yer alıyor olması da kamu sektörünü tercih edilen işveren haline getirebilecek uygulamalardandır.

5. CIVIL SERVICE FASTSTREAM PROGRAMI

Kamu hizmetlerine dahil olmada önemli bir yeri olan Civil Service Faststream (FS) programı özellikle ele alınmalıdır. Çünkü İngiliz kamu personel sistemi açısından yukarıda izah ettiğimiz yeni eğilimlerin yansması olarak görebileğimiz bir yapıya sahiptir. FS programının temel

özellikleri Civil Service Management Code ile belirlenmiştir.

FS, en parlak mezunları işe alarak onları bilgi beceri ve deneyim konusunda donanımlı hale getirmektedir. Şimdiki ve gelecekteki hükümetlerin doğru beceri ve davranışlara sahip, değişen önceliklere kolay adapte olabilen, etkin ve verimli kamu görevlilerini sağlayabilmesi için yeteneğe yapılan yatırımdır.

Program dışında hızlı yükselme potansiyeline sahip bireylerin eğitimi ve gelişimini sağlayan FS, merkezi yönetim, diplomatik hizmetler, bilim ve mühendislik, yasama katipliği, teknik geliştirme memurluğu alanlarındaki uygulamalardan oluşmaktadır. Bunlar Graduate Fast Stream olarak bilinmektedir. Diplomatik hizmetlerde ekonomistler için ayrı bir seçenek açılabilir. Bilim ve mühendislik alanındaki FS iki kola ayrılmaktadır. İlki savunma bakanlığına özel olmakla birlikte diğeri diğeri bakanlıklar için açıktır. Bunlar dışında ekonomistlere, istatistikçilere, GCHQ (Government Communications Headquarters) mezunlarına yönelik staj programları ve bilgi teknolojileri uzmanları için, “iş için teknoloji programı” da mevcuttur.

FS’ne giriş açık yarışma esasına dayanmaktadır. Adaylar, birden fazla tercih yapma hakkına sahiptirler. Hali hazırda kamu görevlisi olarak çalışanlar için bilim ve mühendislik FS ‘ne giriş sağlayan ayrı bir hizmet içi FS yarışması da mevcuttur.

Açık yarışmaya başvuracak adayların en az ikinci sınıf onur derecesine veya eşdeğerine sahip olmaları gerekir. İstatistikçi ve bilim ve mühendislik FS programı için bu derecenin ilgili alandan olması zorunludur. FS’de ki pozisyonların pek çoğu milletler topluluğu vatandaşlarına açıktır. Ayrıca bakanlıklar ve kuruluşlar, Birleşik Krallık vatandaşı olmayanlara pozisyon açmaya karar verme yetkisine sahiptirler.

FS’ye başvuruda herhangi bir yaş sınırlaması yoktur. Fakat başarılı adayların

emeklilikten önce uzun sürelerce hizmet verebilmesi beklenmektedir.

Başvuru süreci online olarak başlamaktadır. Adayların öncelikle uygunluklarını online olarak kendilerinin değerlendirmeleri istenmektedir. Asıl seçme sürecinin ilk aşamasını sözel ve sayısal mantık ve yeterlik sorularından oluşan çoklu online testler oluşturmaktadır. Bu aşama internet erişimi olan herhangi bir bilgisayardan gerçekleştirilebilmektedir. Eğer adaylar istenen seviyeye ulaşmışlarsa, elektronik iş testine (e-tray) Birleşik Krallıkta belirli merkezlerde girme hakkını elde etmektedirler. En iyi sonucu alanlar FS değerlendirme merkezine davet edilip, burada gün boyunca temel yetkinliklerinin seviyesini ölçmek üzere değerlendirilmektedirler. Değerlendirme merkezinde başarılı olmak merkezi yönetimdeki yeri garantilemektedir. Diğer

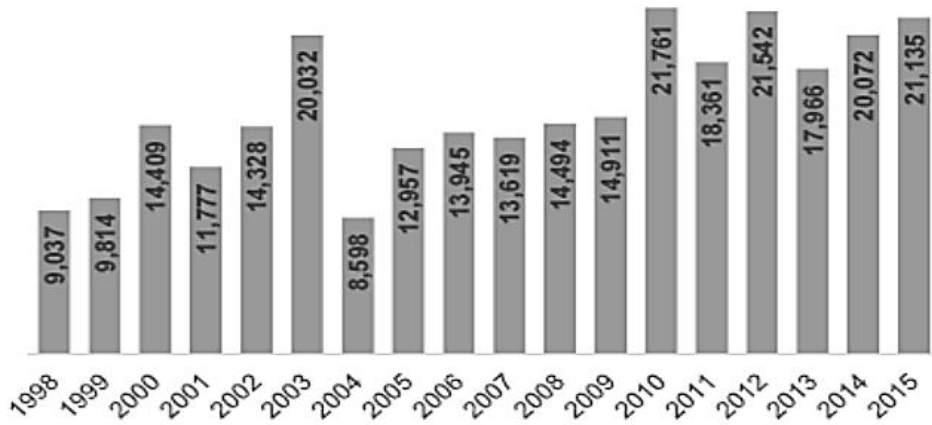
alanlardaki adayların final seçim kuruluna katılmaları gereklidir.

Bakanlık ve kuruluşlar FS elemanlarının ödemelerine, çalışma şartlarına karar vermekten sorumludurlar. Süreli ve şartlı atamalar FS üyeleri için uygun bulunmamaktadır. Bakanlığın veya kuruluşun politikalarına bağlı olarak FS elemanları diğer mezunlar gibi deneme süresine tabi tutulabilirler. Deneme süresinin uzunluğu bakanlık veya kuruluş tarafından belirlenmektedir.

FS elemanlarının normalde programa girmelerini takip eden 5 yıl içinde yükselmeleri öngörülmektedir. Fakat bu süre geçtiğinde bakanlıklar ve kuruluşlar FS üyeliğini uzatabilmede takdir yetkisine sahiptir.

FS istihdam eden tüm birimler onlara eğitim ve gelişme fırsatlarını sağlamakla yükümlüdürler.

Tablo 4: FS'ye Yapılan Başvuruların Yıllar İtibarıyla Dağılımı
(Civil Service Fast Stream And Early Talent,2016:23)



Tablo 5: Tüm FS başvuru alanlarında ataması yapılanlar,2015
(Civil Service Fast Stream And Early Talent,2016:29)

Boş Kadro	Başvuran Sayısı	Atama İçin Önerilenler	Ataması Reddedilenler
1077	21.135	987	237

FS ile ilgili olarak, ayrı bir sitenin kurulmuş olması, Facebook ve diğer sosyal medya ortamlarında yer alması, yetenek yönetimine önem vermesi, hali hazırda FS üyesi olarak çalışan kişilerin deneyimlerine bloglar üzerinden kamuya aktarılması aslında yeni eğilimlerin İngiliz kamu personel sistemi için kullanıldığının bir kanıtıdır. Ayrıca FS, The Times Top 100 2017 de kamu sektöründe tercih edilen işveren dalında ikinci olması önemlidir. Bundan önceki yıllarda da ilk 5 te yer alan FS, kamu sektörünün, tercih edilen işveren halini almasını sağlamaktadır. Özellikle son dönemde İngiliz kamu personel sisteminde farklılıkların da yer almasının sağlandığı bir ortamın kurulmaya çalışıldığı dikkate alındığında kamu sektöründe farklı milletlerden, insanların da çalışabileceği bir ortamın FS ile yaratıldığı aşıkardır. FS ve uygulamaları herkesin anlayabileceği bir dilde olmakla birlikte çeşitli videolarla programın ve niteliğinin açık bir şekilde ortaya konmuş olması dikkat çekicidir. Temel felsefesi yetenekleri kamu sektörüne almak olan FS ile, İngiliz kamu personel sisteminde yapılması istenen değişiklikler için önemli bir adım atılmış olmaktadır.

6. SONUÇ

İşe alma gerçekten zorlayıcı bir süreç halini almaya başlamıştır. Özellikle neredeyse tüm ülkelerin ortak sorunu haline gelen nüfusun yaşlanması ve yeni kuşağın kamu sektöründe çalışmaya hevesli olmaması sorunu ciddi önlemlerin alınmasını ve anlayış değişikliğinin mutlaka yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlayış değişikliği de kamu sektöründe, EB, EOC ve yetenek yönetimi gibi uygulamaların kullanılmaya başlamasıyla gerçekleşmelidir. Son dönemde uluslararası kuruluşların da konuya önem vermeleri sebebiyle bu uygulamalar devletlerin gündemine yerleşmiş olup farklı stratejiler belirlemelerine sebebiyet vermiştir. İngiltere bu konuda önemli bir örnektir. Kesin ve katı sınırlamalar yerine daha esnek olan işe alma kuralları sayesinde yeteneklerin kamu sektörünü tercih

edebilmelerinin yolunu açmıştır. Özellikle kamu hizmetine dahil olmak isteyen adaylar, devletin resmi internet siteleri aracılığıyla çok rahatlıkla bilgi edinebilmekte ve kararlarını başvurudan yana kullanabilmektedirler. Bu internet sitelerinde dikkat çeken bir nokta, sitelerde hem yöneticilere hem de çalışanlara ait blogların yer almasıdır. Bu bloglar herkese açık niteliğe sahiptir. Hem çalışanların deneyimleri hem de yöneticilerin fikirlerinin açık bir şekilde yayınlanıyor olması yeteneklerin çekilmesinde ve mevcut personelin elde tutulmasında önemli rol oynamaktadır. Son dönemde farklılıklarla ilgili düzenlemelerin yapılmasıyla kişiler etnik kökenlerini, cinsel tercihlerini vb açıkça ilan edebilmektedir. Yayımlanan istatistiklerde de bunlara ilişkin detaylı bilgi bulunabilmektedir. Hatta bu konuların yürütülmesinde başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi ve bu ödülü kazandıklarının da yine aynı internet siteleri üzerinden yayımlanması söz konusudur.

Türkiye için de bir takım değerlendirmeler yapmak bu noktada önemlidir. Şuanda ülkemizde yaşanan nüfus diğer ülkelere göre az sayıdadır. Ayrıca Türkiye’de ki Y kuşağı, benzer özellikler taşımakla beraber, kamu sektörünü halen daha fazla tercih etmeye eğilimlidir. Bu da kamu sektöründeki güvenenin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Y kuşağının eğilimlerine ilişkin özel sektör kaynaklı birkaç çalışma mevcuttur ama devletin hazırlamış olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Hizmete girme ile ilgili kurallar ilk başta 1982 Anayasası’nda daha sonra da ayrıntılı olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yer almaktadır. Memuriyete giriş için KPSS sınavına girmiş ve başarılı olmuş olma şartı temel nitelik halindedir. Genel bilgi ve genel yetenek düzeyini ölçmeye yarayan bu sınav dışında, özel yeteneklerin veya becerilerin ölçüldüğü (zabıt katipliği, ceza infaz koruma memuru, polislik gibi alanlar hariç) herhangi bir uygulama yoktur. Bunun sonucu olarak da

sınav puanı esasında eleman alımı gerçekleştirilmektedir.

Kamu sektörünü ilgi çekici hale getirmek kaygısı henüz ülkemizde yoktur. Devlet memurluğu ile ilgili broşürler, videolar, internet siteleri bulunmamaktadır veya devlet memuru olmanın ne gibi avantajlar sağlayacağı kamuoyunun dikkatine sunulmamıştır.

Yakın bir gelecekte ülkemizin de yaşlı nüfus sorunu ile karşı karşıya kalma olasılığı çok yüksektir. Şuanda kamu sektörüne olan ilgi fazla görünmekle birlikte yeni kuşağın eğilimlerini dikkatli okuyabilmek kamu hizmetlerinin başarısını etkileyecektir. Bu nedenle hem mevcut ilginin kaybedilmemesi hem de iş arayan adayların devleti tercih etmesinin sağlanması bakımından markalaşma ve yeteneklerin istihdamını sağlamaya yönelik projeksiyonların hazırlanması ve uygulanması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

1. -----(2017). <http://www.civilservant.org.uk/information-definitions.html>, 15.10.2017
2. ----- (2017). “Employer of Choice” https://www.skills.gov.au/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=1820&PortalId=6&TabId=1936, 10.09.2017
3. ABSOLVENTA. (2014), “Generation Mobile 2014”, <https://www.jobnet.de/news/mobile-recruiting-whitepaper>, 04.09.2017
4. AIJALA, K. (2001). “Public Sector- An Employer Of Choice? Report On The Competitive Public Employer Project” <http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>, 17.09.2017
5. AMBLER, T. ve BARROW, S. (1996). “The Employer Brand” *The Journal Of Brand Management*, 4(3), 185-206
6. BACKHAUS, K. (2016). “Employer Branding Revisited”, *Organisation Management Journal*, 13(4), 193-201
7. BARKER, T. (2017). “Eight Values of an Employer of Choice” http://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/engage_retain/id84452-the-eight-values-of-an-employer-of-choice.html 28.10.2017
8. CAREERTEAM. (2017). “Recruiting in The Digital Age”, <http://www.careerteam.de/presse/artikel/careerteam-whitepaper/CT-Whitepaper-Recruiting-im-digitalen-Zeitalter-ENGL-Kapitel-1.pdf>, 22.08.2017
9. CATALYST SOLUTIONS. (2016). “Which Are The Most Desired Employers In 2016?” <http://www.catalyst.ro/which-are-the-most-desired-employers-in-2016/>, 05.09.2017
10. CIVIL SERVICE. (2014). (a). “ Movement To Work: Work Experience In The Civil Service For Unemployed Young People” <https://www.gov.uk/government/news/movement-to-work-work-experience-in-the-civil-service-for-unemployed-young-people>, 10.09.2017
11. CIVIL SERVICE. (2014). (b). “ Civil Service Talent Management Guide” <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management>, 10.09.2017
12. CIVIL SERVICE, (2017). “Working For Civil Service” <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment>, 10.09.2017
13. CIVIL SERVICE COMMISSION. (2015). “Recruitment Principles 2015” <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/RECRUITM>

- ENT-PRINCIPLES-April-2015-as-of-January-2017.pdf, 14.10.2017
14. CIVIL SERVICE COMMISSION. (2017) <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2017/07/Report-v5-WEB-1.pdf> ,14.10.2017
15. CIVIL SERVICE FAST TRACK APPRENTICESHIP. (2017). “Earn, Learn, Succeed” https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/588794/fast-track-brochure-2017.pdf, 14.10.2017
16. CIVIL SERVICE FASTSTREAM. (2017). (a). “Summer Diversity Internship Programme” <https://www.faststream.gov.uk/summer-diversity-internship-programme/> 25.09.2017
17. CIVIL SERVICE FASTSTREAM. (2017). (b). “Early Diversity Internship Programme” <https://www.faststream.gov.uk/early-diversity-internship-programme/> 25.09.2017
18. CIVIL SERVICE MANAGEMENT CODE (2016), <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions>, 10.10.2017
19. CIVIL SERVICE FAST STREAM AND EARLY TALENT (2016). “Civil Service Fast Stream And Fast Track: Annual Report 2015” https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/581053/Fast_Stream_Annual_Report_2015_Publication.pdf, 29.09.2017
20. DABIRIAN, A., KIETZMANN, J., DIBA, H. (2017). “A Great Place To Work!? Understanding Crowdsourced Employer Branding” *Business Horizons*, 60, 197-205
21. DOHRMANN, T., KENNEDY, C., SHENOY, D. (2008). “Atracting The Best” www.mckinsey.com/~media/.../tg_attracting_best.ashx. 17.09.2017
22. ERGUN ÖZLER, D. (2012). “İnsan Kaynakları Planlaması” s. 35-59, (Ed.) Dolgun, U, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa
23. HAYS (2013). “ Gen Y And The World Of Work” https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays_Report_V4_02122013_online.pdf, 23.09.2017
24. KAUR, P., SHARMA, S., KAUR, J., KUMAR SHARMA, S. (2015)” Using Social Media For Employer Branding And Talent Management: An Experiential Study” <https://www.questia.com/read/1P3-3759936081/using-social-media-for-employer-branding-and-talent>, 19.10.2017
25. MEDVED, J.P. (2015). “ What Is Talent Management And How Is It Different From HR?” <https://blog.capterra.com/what-is-talent-management-and-how-is-it-different-from-hr/> 02.09.2017
26. MIHALCEA A. D. (2017). “Employer Branding And Talent Management İn The Digital Age”, *Management Dynamics İn The Knowledge Economy*, 5(2), 289-306
27. OECD. (2016). “ Digital Economy: İnnovation, Growth And Social Prosperity” <http://www.oecd.org/internet/ministerial/STI-Cancun-2016-ENG.pdf>, 30.08.2017
28. OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS (ONS) (2017) (a) , “Public Sector Employment, UK: June 2017” <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/june2017>, 20.10.2017
29. OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS (ONS) (2017) (b)” Civil Service Statistics, UK: 2017”

- <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/civilservicestatistics/2017>, 20.10.2017
30. ONGIG. (2017). "A Comprehensive List of Employer of Choice Awards" <http://blog.ongig.com/employer-of-choice/a-comprehensive-list-of-employer-of-choice-awards>, 17.10.2017
31. OPM (US Office Of Personnel Management) (2017). "Talent Management" <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/>, 02.09.2017
32. POOCHAROEN, O. ve LEE, C. (2013)." Talent Management In The Public Sector" *Public Management Review*, 15(8), 1185-1207
33. ROBBINS, S.P ,DECENZO, D.A. ve COULTER M. (2013). *Yönetimin Esasları*, (Çev. Ed.) ÖĞÜT, A., Nobel Yayınevi, Ankara
34. SADDOZAI S. K., HUI , P, AKRAM U., KAHN M. S., MEMON S. (2017). "Investigation Of Talent, Talent Management, Its Policies And Its Impact On Working Environment", *Chinese Management Studies*, 11 (3) pp.538-554
35. SAINI, G. K., GOPAL A., KUMARI N. (2015), "Employer Brand And Job Applications Decisions: Insights From The Best Employers", *Management And Labour Studies* 40(1-2) s. 34-51
36. STARİNECA, O. , VORONCHUK, I. (2014). "Employer Branding Training Development for Public Organisations" *Regional Formation and Development Studies*, 14(3), 207-219
37. THOMAS INTERNATIONAL. (2017). " Recruiting In A Digital Age" <https://www.thomasinternational.net/en-gb/blog/february-2017/recruiting-in-a-digital-age/>, 30.08.2017
38. UĞUZ H. E. (2010), "İngiliz Kamu Personel Yönetimine Genel Bir Bakış: Kamu Hizmetlerine Giriş, Performans Değerlendirme Ve Disiplin İlişkin Düzenlemeler", *Sayıştay Dergisi*, 78, 129-148
39. US CHAMBER OF COMMERCE FOUNDATION. (2012). "The Millennial Generation Research Review" <https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/article/foundation/MillennialGeneration.pdf>, 23.09.2017
40. VANDENABEELE, W., HONDEGEM, A. (2004). " The Civil Service As An Employer Of Choice, How Work Orientations Influence The Attractiveness Of Public Employment", *Review Of Public Personnel Administration*, 24(4), 319-333
41. VİECHNICKİ P. (2015). " Understanding Millennials In Government" Deloitte University Press. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/public-sector/millennials-in-government-federal-workforce.html>, 17.09.2017