

# KALKINMA AJANSLARINDAN AYRILAN PERSONELİN HAREKETLİLİĞİ HAKKINDA BİR İNCELEME

## ANALYSIS OF PERSONNEL MOBILITY IN DEVELOPMENT AGENCIES

**Ahmet ŞİMŞEK\***  
**Deniz ŞAHİN CİNOĞLU\*\***  
**Tuğba DENİZ\*\*\***

### ÖZ

Bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması, bölgesel gelişmenin hızlandırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması için Türkiye’de 2006 yılında kalkınma ajansları kurulmaya başlamıştır. Kalkınma ajanslarıyla ülkemizde yeni bir yönetim modeli uygulamaya geçmiştir. Yerelde nitelikli beşeri sermayenin oluşturulması hedefiyle personel almaya başlayan ajanslar kuruldukları günden bugüne (2015 yılı sonu itibarıyla) 1316’sı uzman olmak üzere toplam 1620 kişiyi istihdam etmiştir. Toplam istihdamın yüzde 42’sine karşılık gelen, 554’ü uzman olmak üzere 682 kişi de çeşitli sebeplerle ajanstaki görevlerinden ayrılmıştır. Bu çalışma, 2015 yılı sonuna dek ajanslarda istihdam edilmiş ve bu tarihe dek ayrılmış personele yönelik olup çalışmanın amacı ajanstaki özel, mesleki ve teknik bilgi gerektiren işlerini yapmakla görevli personeli olan uzmanların ajanstan ayrılma sebeplerini irdelemek, ayrılanların diğer kurum, kuruluş, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki istihdamlarını analiz edebilmek, bu bilgiye dair bir veri tabanı oluşturmak ve bu verilerin üzerinde takip edilebilir bir ağ ilişkileri haritası çıkarmaktır. Kalkınma ajanslarının beşeri sermaye hareketliliğini izlemek, bu hareketliliğin hangi yönde ilerlediğini görmek ve böylece ajansların insan kaynakları politikasını yönlendirmek, bölgesel kalkınma için gerekli olan nitelikli istihdamın kapsamını ele almak açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma ile ajanslardan ayrılan 368 uzmanın yanıtlamasıyla elde edilen anket sonuçları neticesinde ajanslardaki personel hareketliliği incelenmiştir. Kalkınma ajansları personel ekosistemini ve bu sistemin ürettiklerini anlamak sosyal açılarından ve politika önerileri bakımından son derece önemli çıkarımlar sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Bölgesel Gelişme, Kalkınma Ajansları, Personel, İstihdam.

### ABSTRACT

Development agencies were started to be established in Turkey in 2006 to reduce development disparities among regions, and ensure the acceleration and sustainability of regional development. With development agencies, a new management model was

\* Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzmanı, ahmet.simsek@kalkinma.gov.tr

\*\* Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzman Yardımcısı, deniz.sahin@kalkinma.gov.tr

\*\*\* Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzman Yardımcısı, tugba.deniz@kalkinma.gov.tr

introduced in public administration of Turkey. Agencies, which started to hire staffs with the aim of having qualified human capital at the local level, have employed 1620 people from the day it was established until today (as of the end of 2015), 1316 of whom are specialists. On the other hand, 682 people, 554 of whom were specialists and accounted for 42 percent of the total employment, resigned from their agencies because of various reasons. This study focuses on the personnel that were recruited by the agencies and resigned until the end of 2015, and the purpose of this study is to examine the reasons of resignations of specialists who were responsible for performing the agency's private, vocational and technical works, to analyze these staff's employment in other institutions, private sector and non-governmental organizations, to create a database with this data, and to map a traceable network association on that data. It is important to monitor the movement of human capital in development agencies and to see in which direction this movement is going and to guide the agency's human resource policy in order to address the scope of qualified employment required for regional development. Accordingly, the mobility of staff that left the agencies was examined in the light of the survey results obtained by 368 specialists. Recognizing the ecosystem of the staff of development agencies and the productions of this system will give us important conclusions from social and political aspects.

**Keywords:** Regional Development, Development Agencies, Personnel, Employment.

## GİRİŞ

Geleneksel, hiyerarşik ve katı kamu yönetimi anlayışının, günümüzde yerini daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı bir yaklaşıma bıraktığı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, verimlilik, performans esaslı yönetim, etkinlik, piyasa mekanizmasının işleyişine uygunluk ve vatandaş memnuniyeti gibi esaslar üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşım değişikliğinin özünde basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde yaşanan anlayış farklılığı yer almaktadır.

Kamu yönetimi anlayışındaki bu değişim, ülkemizde de kamu hizmetlerinin sunulma yöntemlerinde yeni yaklaşımların benimsenmesini sağlamıştır. Bu kapsamda Türkiye'de 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" ile daha önce hiç uygulanmamış yeni bir yönetim modeli hayata geçirilmiştir.

Kalkınma ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek amacıyla kurulmuştur. Kalkınma ajanslarının kurulması, hem amaçları hem de kurumsal çerçevesi anlamında bölgesel gelişme politikaları açısından ülkemizdeki dönüm noktalarından birisidir.

Bölgesel gelişme politikalarının yerel düzeyde uygulayıcısı ve koordinasyon birimi olarak görev yapan ajanslar, ülkemizde geçmiş dönemde uygulanan bölgesel gelişme çabalarının yeterli başarıyı elde edememelerinde en önemli nedenlerinden birisi olarak gösterilen “yerel düzeyde kurumsal kapasite eksikliğinin” giderilmesi amacıyla atılmış önemli bir adımdır (Tamer, 2008: 35)

Ajanslar kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişimin etkisiyle yeni tanımlanmış istatistikî bölgelerde, yeni uzman ve yöneticilerle yeni görevleri yenilikçi bir biçimde yerine getirmektedir. Ajanslar; destek sistemi, yönetim biçimi, örgütlenmesi ve bizzat mevzuatı ile “kendine özgü” bir yapıyı ortaya koymaktadır. Bu kapsamda ajanslar kuruldukları günden bugüne özgün projeleri hayata geçirmiş, yerelde katılımcılık ve demokrasi kültürünün gelişmesini sağlamış, bölgelerde dönüşüme neden olarak bölgesel kalkınmayla birlikte ulusal kalkınmamıza önemli katkılarda bulunmuştur.

Bir kurum ya da kuruluşta beklenen verimin elde edilmesinde o kurum ya da kuruluşta istihdam edilen personel önem arz etmektedir. Bu açıdan, ajansların yeni bir yönetim modeli ve kendine özgü yapısına uygun olarak personel istihdamında da geleneksel istihdam ve çalıştırma yöntemlerinden farklı olarak yeni yaklaşımlar ve yöntemler benimsenmiş, hem seçim ve işe alma hem de ücret ödemede uzmanlığa dayalı bir yapıda olması hedeflenmiştir.

26 kalkınma ajansının 2006, 2008 ve 2009 yıllarında çıkarılan Bakanlar Kurulu kararlarıyla kademeli olarak kurulmasına bağlı olarak personel alımları 2010 yılında tamamlanmıştır. 2010 yılından itibaren de dönemsel olarak personel alımlarına devam edilmiştir. Ancak bu süreçte istihdam edilen personel sayısında önemli değişimler yaşanmış ve ajanslarda yüksek oranlarda istifaların yaşandığı gözlemlenmiştir. 2015 yılı sonu itibarıyla ajanslarda çalışıp ayrılan personel dâhil olmak üzere toplamda 1620 kişinin istihdam edildiği, ayrılanların toplam sayısının 682 kişiye ulaştığı, bunların 554’ünün uzman personel olduğu görülmektedir. Personel memnuniyetini ön plana alan, performans esaslı çalışma ilkelerini benimseyen ve nitelikli insan kaynaklarını barındıran ajanslarda toplam istihdamın yaklaşık yüzde 42’sine tekabül eden ayrılmaların yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının benimsendiği bir kuruluşta yaşanması, araştırılması gereken bir konu olarak yerini almaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışma ile ajansın özel, mesleki ve teknik bilgi gerektiren işlerini yapmakla görevli uzmanların ajanstan ayrılma sebepleri irdelenmiş, ayrılanların diğer kurum, kuruluş, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki istihdamları analiz edilmiş, bu bilgiye dair bir veri tabanı oluşturularak bu verilerin üzerinde takip edilebilir bir ağ ilişkileri haritası

çıkarılmıştır. Kalkınma ajanslarında beşeri sermaye hareketliliğinin bu şekilde izlenmesi ve analiz edilmesi, bu hareketliliğin hangi yönde ilerlediğini görmeyi, ajansların insan kaynakları politikasını daha iyi yönlendirmeyi ve bölgesel kalkınma için gerekli olan nitelikli istihdamın kapsamını ele almayı daha mümkün hale getirecek olup bu sayede etkili politika ve uygulama önerileri geliştirilmesi sağlanacaktır.

## 1. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI

Türkiye'de bölgeler arası gelişmişlik farkları Cumhuriyet döneminden itibaren her dönemde önemini koruyan bir sorun alanı olagelmıştır. Bu soruna yönelik politika önerileri beş yıllık kalkınma planlarında ortaya konulmuş, uygulamaya yönelik ilk çalışmalar ise 1950'li yıllarda başlamıştır. Söz konusu çalışmalar özellikle geri kalmış yörelere merkezi hükümetçe hazırlanan program ve projeler (Örn. bölge plan çalışmaları, kalkınmada öncelikli yöre çalışması, il gelişme planları) ile devletin doğrudan geri kalmış bölgelere yönelik sağladığı destekler ve yatırımlar ile yürütülmüştür. Ancak tüm bu çabalara rağmen Türkiye'de bölgesel eşitsizliklerin artarak devam etmesi üzerine 2000'li yıllardan itibaren farklı uygulama araçları geliştirilmeye başlanmıştır. Bölgesel farkların azaltılamamasındaki en büyük neden olarak da bölgesel politikaları yerelde uygulayacak kurumsal bir yapının eksikliği kabul edilmiştir. Kalkınma planları başta olmak üzere temel politika dokümanlarında yerel/bölgesel dinamiklerin ve potansiyelin tespiti, bunların yerinde ve katılımcı bir anlayışla ortak akıl kullanılarak planlanması için yerel düzeyde esnek, aksiyona dayalı, rol paylaşımına açık, teknik kapasitesi yüksek bir kurumun gereklilikleri vurgulanmıştır (Şimşek, 2013: 13). Bu çerçevede, 2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'la Düzey 2 İstatistik Bölge Birimi<sup>1</sup> (İBB) bazında ajansların kurulması öngörülmüştür.

5449 sayılı Kanun'da açıkça belirtildiği üzere kalkınma ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturulmuş bölgesel kalkınma uzmanlık birimleridir.

1 AB bölgesel politika ve uygulamalarına paralel olarak bölgesel istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi, bölgesel bazda sosyo-ekonomik analizlerin yapılması için 22/09/2002 tarih ve 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla İstatistik Bölge Birimi Sınıflandırması (İBBS 2/NUTS 2) oluşturulmuştur.

Kalkınma ajanslarının sağlayacağı faydalar 5449 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde, şu şekilde özetlenmiştir:

- Yerel-bölgesel potansiyeli, dinamikleri ve özgünlükleri ortaya çıkararak bunları en iyi şekilde değerlendirip, planlamak,
- Potansiyeli ve dinamikleri rekabetçi, katılımcı, esnek, aksiyona dayalı bir yaklaşımla harekete geçirmek ve ulusal, uluslararası pazarlarda ekonomik, sosyal, kültürel birer değer haline dönüştürmek,
- Bütün kurum, kuruluş ve şahıslara sağladığı idari, mali, teknik desteklerle başta girişimciler olmak üzere bütün kesimlerde bir kalkınma bilinci ve ivmesi oluşturmak,
- Yenilikçi, rekabete dayalı kaynak tahsisi mekanizması, etkin izleme ve değerlendirme işlevleri ile kalkınma planları, bölgesel gelişme planları ve programların uygulama kapasitesini geliştirmek,
- Hem ulusal hem de bölgesel yerel düzeyde, başta istihdam ve gelir olmak üzere ekonomik ve sosyal göstergelerin iyileştirilmesine, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına ve dolayısıyla ülkenin genel refah ve istikrarına olumlu katkılar sağlamak.

Bu amaçlara ulaşmak için ajansların geleneksel bir kamu kurumuna göre daha esnek ve dinamik bir yapıda olması öngörülmüştür. Dolayısıyla ajanslar kamu tüzel kişiliği haiz ve Kanun'da düzenlenmeyen tüm işlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak tasarlanmıştır.

## **2. KALKINMA AJANSI PERSONELİ**

Kalkınma ajanslarının öngörülen esnek, dinamik yapısı ve geleneksel kamu kurumlarından farklılığı, personelin istihdam şeklinde de yeni yöntemlerin benimsenmesini gerektirmiştir. Bu doğrultuda, ajans personelinin istihdam usulleri farklılaştırılmış, gerek seçim ve işe alma gerekse ücret ödemede uzmanlığa, performansa dayalı ve başarı odaklı olması hedeflenmiştir. İstihdam performansa, takım çalışmasının devamına, hizmet verme heyecanına, kurum içi ve dışında sağlıklı iş ilişkilerine bağlanarak çalışanların iş akdiyle istihdam edilmeleri öngörülmüş ve memuriyette var olduğu düşünülen verimlilik sorununun bu şekilde aşılması arzu edilmiştir. Çalışanların kendi alanlarında uzman kişilerden objektif, şeffaf yöntemlerle yarışma esasına göre seçilmesi ve ajansın asli fonksiyonlarının bu nitelikli uzman personel eliyle yürütülmesi istenmiştir. Bunun bir gereği olarak

özellikle uzman personel için belirli bölümlerden mezun olmuş olmak ve yabancı dil (İngilizce) yeterliliği gibi asgari bazı şartlar tanımlanmıştır. Ayrıca, personel istihdamının gider bütçesi üzerinde yük oluşturmaması için personel giderlerine de sınırlama getirilmiştir.

## 2.1. Personel Yapısı

Ajans personelinin hukuki statüsü ve istihdam usulleri 5449 sayılı Kanun ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Kanun'un "Ajans personelinin, nitelik, statü ve hakları" başlıklı 18. maddesine göre ajans hizmetleri, iş mevzuatı hükümlerine göre istihdam edilen personel eliyle yürütülmektedir. Buna göre, istihdam edilen personel ile iş hukukuna dayanan belirsiz süreli iş sözleşmeleri imzalanmakta ve personele dair tüm ihtilaflar iş mahkemelerinde görülmektedir.

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği'nde düzenlenmeyen konularda ajans personeli bakımından 4857 sayılı İş Kanunu ve diğer ilgili iş mevzuatı hükümleri uygulanacak olup Yönetmelik'in uygulanması sırasında doğacak tereddüt ve anlaşmazlıklar ile uygulamaya ilişkin aksaklıkları gidermeye ve uygulamayı yönlendirmeye; ilke ve standartları belirlemeye ve uygulama birliğini sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmaya; bu hususta gerekli her türlü bilgi ve belgeyi istemeye Kalkınma Bakanlığı yetkilendirilmiştir.

Ajanslarda çalışanlar; "genel sekreter", "uzman personel", "destek personeli" ve "iç denetçi" pozisyonlarında istihdam edilmektedir. Uzman personel, ajansın özel, mesleki ve teknik bilgi gerektiren işlerini yapmakla görevli personel, destek personeli; ajansın sekreterlik, halkla ilişkiler, arşiv, idari ve mali işler ile personelle ilgili iş ve işlemlerini yürüten personel ve iç denetçi; ajansın faaliyetlerini, hesaplarını, işlemlerini ve performansını iç denetime tabi tutmak üzere istihdam edilen personeldir. Genel sekreter ise ajansın icra organı olan genel sekreterlik görevini ifa etmektedir.

## 2.2. Personel İstihdamında Asgari Şartlar, İstihdam Usulleri ve Süreci

Ajans personelinin istihdamında Personel Yönetmeliği'nde tanımlanmış asgari şartlar ile birlikte farklı usul ve süreçler tanımlanmıştır. Bu usul ve süreçlerle birlikte asgari şartlar istihdam edilecek personelin pozisyonuna göre farklılık göstermektedir. Ajans personelinin tümünde 5449 sayılı Kanun'un 18. maddesi uyarınca Türk vatandaşı olmak, kamu haklarından mahrum bulunmamak, affa uğramış olsa bile maddede sayılı suçlardan hükümlü bulunmamak şartları birlikte aranmaktadır.

Genel sekreterin nitelikleri ve gerekli olan asgari şartlar Kanun'un 18. maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre; genel sekreter için hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge plânlama ile mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmak, ajansın faaliyet alanına giren konularda yeterli bilgi ve deneyime sahip; uzmanlık gerektiren işlerde en az on yıl fiilen çalışmış olmak ve KPDS İngilizce dilinden en az 70 puan veya buna denk kabul edilen uluslararası geçerliliği bulunan belgeye sahip olmak şeklinde sayılmaktadır.

Uzman personel ve iç denetçi olarak görevlendirmelerde ise farklı istihdam süreçleri ve usuller tanımlanmıştır. En yaygın olanı Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ve Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı (YDS) belgelerinde geçerli puanı alan adaylar arasından sözlü sınav yolu ile alım yapmaktır. Bu usulde uzman personel, hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge planlama ile mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmuş, YDS İngilizce dilinden en az 70 puan almış veya buna denk kabul edilen uluslararası geçerliliği bulunan belgeye sahip adaylar arasından istihdam edilmektedir. Uzman personel için ajansın karar organı olan yönetim kurulu her bir öğrenim dalı için 80 puandan az olmamak üzere taban puan belirlemektedir.<sup>2</sup> İç denetçi için ayrıca kamuda denetim elemanı olarak en az 10 yıl çalışmış olma şartı da aranmaktadır.<sup>3</sup>

Uzman personel ve iç denetçi için ikinci bir istihdam türü ise iş deneyimi esasına göre yapılmaktadır. Buna göre, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışıyor olma koşulu ile ajans personeli için genel olarak aranan uzman olma niteliklerini taşıyanlar, kendilerinin isteği ve kurumlarının muvafakati ile iç denetçi veya uzman personel olarak istihdam edilebilir. Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği'nin 10. maddesi ile de bu şekilde istihdam edilecek uzman personel için aranan şartlar düzenlenmiştir. Söz konusu şekilde istihdam edilenlerde KPSS yeterliliği şartı aranmamakta, bunun yerine sayılı konularda<sup>4</sup> fiilen 5 yıl çalışmış olma ve

2 KPSS taban puanı yarışma sınavına girecek yeterli aday bulunmaması ve ajans ihtiyaçlarının zorunlu kılması halinde 70 puanın altına düşmemek kaydıyla yönetim kurulu kararı ve Kalkınma Bakanlığı onayı ile indirilebilir.

3 Kamuda denetim elemanı olarak en az on yıl çalışmış olma şartı iç denetçi istihdamı zorunluluğu olan ajanslar bakımından istihdam zorluğu çıkarmakta, ajanslar yükümlülüklerini yerine getirememektedir. Bu şartın kolaylaştırılması iç denetçi istihdamını kolaylaştıracaktır.

4 Planlama, programlama, proje üretimi, tasarımı ve yönetimi, strateji geliştirme, strateji yönetimi, izleme ve değerlendirme, tanıtım, danışmanlık, şehircilik ve çevre, araştırma-geliştirme, bilgi ve iletişim teknolojileri, finansman, insan kaynakları yönetimi, uluslararası ticaret.

başvuru tarihi itibarıyla 50 yaşını doldurmamış olma şartı aranmaktadır. 5449 sayılı Kanun'dan farklı olarak Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği'nin 10. maddesi ile özel kesimde de sayılı konularda<sup>5</sup> 5 yıl deneyim sahibi olanlar, 50 yaşını doldurmamış olmak koşuluyla KPSS şartı aranmaksızın doğrudan sözlü sınava alınma hakkı elde edebilmektedirler.<sup>6</sup>

Uzman personel için üçüncü bir istihdam şekli ise 5449 sayılı Kanun'un Geçici 3. maddesi ile düzenlenmiş olup Türkiye-Avrupa Birliği Malî İşbirliği kapsamında yürütülen bölgesel programların; bölgelerde yürütülmesi ve koordinasyonu amacıyla oluşturulan proje birimlerinde çalışan personel ile ilgilidir. Geçici 3. maddenin ikinci fıkrası uyarınca söz konusu personelden; görevli olduğu bölgede kurulan ajansın kuruluş kararnamesinin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren altı ay içerisinde ilgili ajansa başvurular, sadece sözlü sınava girmek suretiyle, uzman personel için gerekli şart ve nitelikleri taşımaları halinde uzman personel olarak istihdam edilebilmektedirler. Bu kapsamda uzman personel olarak istihdam edilecekler bakımından öğrenim dalı koşulu aranmamaktadır.

Destek personeli olarak istihdam edilecekler bakımından 5449 sayılı Kanun ile herhangi bir şart belirlenmediği görülmektedir. Destek personeli de sözlü sınav yoluyla istihdam edilmektedir. Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği'nin 18. maddesinde idari ve mali işler ile personelle ilgili iş ve işlemleri yürütecek destek personeli için yükseköğrenim görmüş olmak, sekreterlik ve arşiv ile ilgili iş ve işlemleri yürütecek destek personeli için orta öğrenim görmüş olmak, ayrıca halkla ilişkiler alanında destek personeli olarak çalışacak kişiler bakımından; halkla ilişkiler, halkla ilişkiler ve tanıtım, halkla ilişkiler ve reklamcılık, iletişim, medya ve iletişim ile rehberlik ve psikolojik danışmanlık bölümlerinde öğrenim görmüş olmak, diğer adaylara göre tercih sebebi olarak sayılmıştır. Uzman personel için geçerli olan üçüncü istihdam usulü olan Türkiye-Avrupa Birliği Malî İşbirliği kapsamında yürütülen programların proje birimlerinde çalışmış olmak şartı destek personel istihdamı için de geçerlidir.

Her ne kadar 5449 sayılı Kanun'da "hukuk müşavirliği" ayrı bir pozisyon olarak sayılmasa da Personel Yönetmeliği'nin Tanımlar başlıklı 3. maddesinde yönetici tanımlanırken iç denetçi ile çalışma birim başkanları ile birlikte hukuk müşavirliği hizmetinden sorumlu uzman personel için Genel Sekreter ve

5 Planlama, programlama, proje üretimi, tasarımı ve yönetimi, strateji geliştirme, strateji yönetimi, izleme ve değerlendirme, tanıtım, danışmanlık, şehircilik ve çevre, araştırma-geliştirme, bilgi ve iletişim teknolojileri, finansman, insan kaynakları yönetimi, uluslararası ticaret.

6 5449 sayılı Kanun yalnızca kamu kesiminde çalışanlar bakımından KPSS şartı aranmayı öngörmesine rağmen, Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği ile özel kesimde çalışanlar bakımından da aynı imkânın getirilmesi nedeniyle Yönetmelik'in Kanun'a aykırı olduğu değerlendirilmektedir.



Yönetim Kurulu yönetici olarak tanımlanmıştır. 28.08.2006 tarihli ve 2006/59 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) Kararında hukuk müşavirliği hizmetinden sorumlu uzman personel, 24.04.2009 tarih ve 2009/8 sayılı YPK Kararında hukuk müşavirliğinden sorumlu personel olarak isimlendirilmiştir. Bu kararlarda iç denetçi ve uzman personel ile aynı ücret limitleri arasında sayılmış ve ücret bakımından çalışma birim başkanlarından düşük tutulmuştur. Ancak 25.08.2014 tarih ve 2014/8 sayılı YPK Kararında hukuk müşavirliği hizmetinden sorumlu personel olarak adlandırılmış ve ücret limitleri, iç denetçi ve çalışma birim başkanı ile eşit olarak belirlenmiş ve artırılmıştır. 2014/8 sayılı YPK Kararı ile getirilen düzenlemenin Personel Yönetmeliği'nde belirlenen hukuk müşavirliği hizmetinden sorumlu personelin sorumlu olacağı yönetici pozisyonu ile uygun olduğu görülmektedir.

### 2.3. Personelin Ajansta Görevlendirilme Usulleri

5449 sayılı Kanun'un 11. ve Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esaslarını düzenleyen Bakanlar Kurulu Kararı'nın<sup>7</sup> yönetim kurulunun görev ve yetkilerini düzenleyen 14. maddesinde "Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini, bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak" görevi sayılmıştır. Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esasları'nın 20. maddesi ile de çalışma birimleri düzenlenmiştir. Buna göre genel sekreterin teklifi ve yönetim kurulunun onayı ile genel sekreterlik bünyesinde çalışma birimleri kurularak Kalkınma Bakanlığına bildirilmektedir. Çalışma birimi başkanları, uzman personel arasından genel sekreterin teklifi ve yönetim kurulu kararı ile belirlenmektedir.

Personel Yönetmeliği'nin 21. maddesi ile de "Genel Sekreter veya birim yöneticilerinin" vekâleti hususu düzenlenmiştir. Adı geçen düzenlemeye göre genel sekreter veya birim yöneticilerinin izin, hastalık veya geçici görev gibi pozisyondan geçici olarak ayrılmayı gerektiren hallerde, genel sekreterlik ve birim yöneticiliği görevleri genel sekreter ve birim başkanınca uygun görülen bir personel eliyle yürütülecektir. Görevden ayrılma hallerinde görevden ayrılan birim yöneticilerinin genel sekretere, üç aydan daha uzun görevlendirmeler için ise yönetim kurulu başkanına bildirimde bulunması yükümlülüğü yüklenmiştir. Genel sekreter ise her hâlükârda yönetim kurulu başkanına vekâlet hususunu bildirecektir.

Mevzuatta çalışma birim başkanı ya da merkez il dışındaki illerde kurulmuş yatırım destek ofislerinde birim başkanı olarak adlandırabileceğimiz yatırım

<sup>7</sup> 2006/10550 sayılı Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı, 06.07.1006 tarihli ve 26220 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır. 18.09.2009 tarihli ve 27353 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 2009/15433 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı 1. madde ile Ek Madde 1 olarak eklenmiştir.

destek ofisi koordinatörü olarak görevlendirilebilmek için de uzman personel olmak dışında herhangi bir nitelik belirlenmemiştir.

Personelin görev yeri değiştirme hususu Personel Yönetmeliği'nin 22. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre personelin görev yeri, ajans içinde yönetim kurulu tarafından tespit edilecek benzer işleri yürütmek için, muvafakatı aranmaksızın, unvan ve müktesep hak ücreti saklı kalmak kaydıyla, genel sekreter tarafından değiştirilebilmektedir.<sup>8</sup>

#### 2.4. İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

Ajans personelinin iş sözleşmesinin sona ermesi Personel Yönetmeliği'nin 24. maddesi ile düzenlenmiştir. Bu kapsamda iş sözleşmesi personelin istifası, emeklilik, deneme süresi içinde başarısız bulunmak, görevden çıkarılmak ve ölüm hallerinde sona ermektedir.

Ajanstaki görevinden ayrılmak isteyen personel, görevden çekilme talebini, ayrılmak istediği tarihten en az 30 gün önce ajansın insan kaynakları birimine yazılı olarak bildirmek zorundadır. İş akdinin feshi taleplerini, ayrılmak istedikleri tarihten en az 30 gün önce yazılı olarak bildirmeyen personelden, ihbar tazminatı ile ajansın bu nedenle uğradığı zarar ve ziyanlar tahsil olunur. Ancak olağanüstü bir sebebe dayanarak çekilenler, devir ve teslim yükümlülüğünü yerine getirmek ve yöneticilerine derhal haber vermek koşuluyla hemen ayrılabilirler. Ayrıca, ihbar önelleri ile ilgili de İş Kanunu ile çelişen hususlar söz konusudur. Yönetmelik uyarınca ajanstaki görevinden ayrılmak isteyen personel görevden ayrılma talebini ayrılmak istediği tarihten en az 30 gün önce ajansın insan kaynakları birimine bildirmek zorundadır. Aksi halde ihbar tazminatı ve ajansın bu nedenle uğradığı zararın tazmini sorunu gündeme gelecektir. Oysa 4857 sayılı İş Kanunu süreli fesih halleri için işi altı aydan az sürmüş işçiden başlamak üzere üç yıldan fazla sürmüş işçiye dek farklı ihbar süreleri öngörmüştür. Bildirim yükümlülüğü bakımından İş Kanunu ile çelişen durumlar için işçi lehine olan ihbar önelinin uygulanması gerektiği değerlendirilmektedir. Örneğin işçinin işi altı aydan az sürmüş ise bildirim yükümlülüğünün de 2 hafta öncesi olarak değerlendirilmesi işçi lehine bir yorum olacaktır.

8 Görev yeri değişikliği tanımlamasının İş Kanunu'nun 22. maddesi uyarınca "çalışma koşullarında esaslı değişiklik" olarak yorumlanması halinde İş Kanunu uyarınca uygulamaya gidilmesinin hukuka uygun olacağı değerlendirilmektedir. İş Kanunu'ndaki adı geçen hüküm çalışma koşullarında esaslı değişiklik yapılması halinde işverene değişikliğin işçiye bildirilmesi yükümlülüğünü yüklerken değişikliğin geçerli olması için işçi tarafından altı işgünü içinde kabul edilmesi koşulunu getirmektedir. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. İşçi bu durumda 17 ila 21. madde hükümlerine göre dava açabilir.

Personel Yönetmeliği'nin 24. maddesi uyarınca personelin ajans tarafından kabul edilen bir mazereti veya zorunlu bir nedeni olmaksızın; görevini kesintisiz beş gün veya bir takvim yılında en az on gün boyunca terk etmesi, iznin veya geçici görevin bittiği tarihten itibaren en geç beş gün içerisinde görevine başlamaması da görevden çekilme olarak sayılmaktadır.

Personelin gerekli nitelikleri taşımadığının sonradan anlaşılması yahut bu nitelikleri sonradan kaybetmesi de bir fesih sebebi olarak düzenlenmiştir. Personelin azli bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bir diğer fesih hali de Personel Yönetmeliği'nin 12. maddesi ile düzenlenmiştir. 12. maddeye göre, daha sonra sınava katılma şartlarını taşımadığı tespit edilenlerden başvuru aşamasının ardından sınava çağrılan ve sözleşme yapılanların sözleşmeleri feshedilecektir. Bu ayırımın gerçeğe aykırı bilgi ve belge beyanında bulunmaktan ileri geldiği düşünülmektedir. Gerçeğe aykırı bilgi ve belge vermek bir suç olduğundan Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurunda bulunulması gerektiği hususu açıkça zikredilmiştir. Ayrıca iş akdi, emeklilik, deneme süresi içinde başarısız bulunmak, görevden alınma ve ölüm hallerinde de sona erecektir.

## **2.5. Ücret Rejimi**

Ajanslar ilk kurulduklarında tüm personel için benzer bir ücret rejimi öngörülmüş olmakla birlikte kamu görevlilerinin maaşlarında yapılan düzenlemelerin ajans personelinin de kapsamı nedeniyle farklı ücret rejimleri uygulamada yerini almıştır. 5449 sayılı Kanun'un 18. maddesi uyarınca genel sekreter ile diğer personelin ücret ve gündelikleri ile diğer malî ve sosyal hakları Yüksek Planlama Kurulu (YPK) kararıyla alt ve üst limitler düzenlenmek suretiyle tespit edilmekte, ajans yönetim kurulu ise bu limitlere uymak koşuluyla o personele ödenecek ücreti belirlemektedir. 27.06.1989 tarihli ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye (KHK), 11.10.2011 tarihli ve 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair KHK'nın 1. maddesiyle eklenen Ek madde 11/c bendi ile 15.01.2012 tarihinden itibaren işe başlayan genel sekreter ücretinin bakanlık genel müdürünün, uzman personelin ücretinin ise Başbakanlık uzmanlarına ödenen her türlü ücretlerin toplamını geçemeyeceği hüküm altına alınmıştır. Ek Madde 11/ç bendi ile ise 15.01.2012 tarihinden itibaren işe başlayan diğer personelin ücretinin belirlenmesinde de ifa ettikleri görevler itibarıyla 657 sayılı Kanun'a göre girebilecekleri sınıflardaki aynı veya benzer görevlerin aynı veya benzer kadro, unvan veya derecesinin dikkate alınacağı zikredilmiştir.

Ancak 666 sayılı KHK ile eklenen bu hükümler, Anayasa Mahkemesinin 27.12.2012 tarihli ve E. 2011/139, K. 2012/205 sayılı Kararı ile 666 sayılı KHK'nın çıkarılma dayanağı olan 6223 sayılı Yetki Kanunu kapsamında olmadığı gerekçesiyle iptal edilmiştir. Bu iptal ile birlikte, konu ile ilgili yeni bir düzenleme yapılması için Karar'ın yayım tarihinden itibaren dokuz ay süre verilmiştir. 12.07.2013 tarihli ve 6495 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 73. maddesiyle Anayasa Mahkemesi kararıyla iptal edilen bu kısım 375 sayılı KHK'ya aynen ilave edilmiştir. Anayasa Mahkemesinin iptal kararının yürürlüğünün ertelenmesi ile yeni ücret rejimi 15.01.2012 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir.

Dolayısıyla hâlihazırda 15.01.2012 tarihinden önce ve sonra istihdam edilenler bakımından farklı ücret rejimi söz konusu olup, bu tarihten önce istihdam edilenlerin ücret düzeyi YPK Kararı uyarınca belirlenmiş aralık içinde olmakla beraber sonrakilere göre oldukça yüksektir.

## 2.6. Personel Sayısının Değişimi

26 kalkınma ajansının 2006, 2008 ve 2009 yıllarında çıkarılan Bakanlar Kurulu kararlarıyla kademeli olarak kurulmasına bağlı olarak personel alımları 2010 yılında tamamlanmıştır. 2010 yılında tüm ajanslarda istihdam edilen personel sayısı 769 kişi olup, 635'i ise uzman pozisyonundadır. 2015 yılı sonu itibarıyla tüm ajanslarda 762'si uzman olmak üzere toplam 938 kişi istihdam edilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1:** Yıllar İtibarıyla Ajanslarda İstihdam Edilen Personel Sayısı

Yıl	Uzman	Toplam
2009 <sup>9</sup>	194	243
2010	635	769
2011	766	933
2012	797	972
2013	811	983
2014	739	913
2015	762	938
2016 <sup>10</sup>	591	993

**Kaynak:** Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporlarından yararlanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

<sup>9</sup> Çukurova, Dicle, Doğu Anadolu, İstanbul, İzmir, Karacadağ, Mevlana ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansları

<sup>10</sup> Ajanslardan edinilen bilgiler uyarınca, 2016 yılı Haziran ayı itibarıyla.

Tüm ajansların faal olarak çalıştığı 2016 yılının ilk yarısı itibarıyla 993 kişiyle personel sayısının en yüksek seviyeye ulaştığı ve bu sayının aynı dönemde uzman personel bakımından 591 kişi olduğu görülmektedir. Ancak uzman personelin 2013 yılında 811 kişiyle en yüksek düzeye ulaştığı, 2014, 2015 ve 2016 yılları itibarıyla bu sayının azalarak, 739, 762 ve 591 kişi olarak gerçekleştiği tespit edilmektedir. Ajans personel sayısındaki bu değişim incelendiğinde 2015 yılı sonu itibarıyla ajanslarda çalışıp ayrılan personel dâhil olmak üzere toplam 1620 kişinin istihdam edildiği, 682 kişinin ise ajanstan ayrıldığı görülmektedir. Ayrılanların 554'ünün uzman olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 2).

**Tablo 2:** Ajanslarda İstihdam Edilmiş ve Ayrılmış Personel Sayısındaki Değişim (2015 yılı sonu)

Tüm Çalışan Sayısı	Toplam çalışan uzman sayısı	Toplam ayrılan personel sayısı	Ayrılan uzman sayısı
1620	1316	682	554

**Kaynak:** Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporlarından yararlanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

### 3. AYRILAN PERSONELİN HAREKETLİLİĞİ

Ajanslarda kuruldukları günden bugüne (2015 yılı sonu itibarıyla) 1316'sı uzman olmak üzere 1620 kişi istihdam edilmiştir. Diğer yandan, toplam istihdamın yüzde 42'sine karşılık gelen 554'ü uzman olmak üzere 682 kişi de bu tarihe dek, türlü sebeplerle ajanstaki görevlerinden ayrılmıştır. Bu çalışmanın amacı ajansın özel, mesleki ve teknik bilgi gerektiren işlerini yapmakla görevli personeli olan uzmanların ajanstan ayrılma sebeplerini irdelemek, ayrılanların diğer kurum, kuruluş, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki istihdamlarını analiz edebilmek, bu bilgiye dair bir veri tabanı oluşturmak ve bu verilerin üzerinde takip edilebilir bir ağ ilişkileri haritası çıkarmaktır.

#### 3.1. Çalışmanın Metodolojisi

Çalışma kapsamında ajanslardan ayrılan personele yönelik bir anket hazırlanmıştır. Ankette ajanstan ayrılan personelin ajansta istihdam edilmeden önce çalışıp çalışmadığı, çalışmış ise çalıştığı kurum/kuruluş, ajanstan ayrıldıktan sonra çalışmaya devam edip etmediği, devam etmiş ise çalıştığı kurum/kuruluş ve ajanstan ayrılma nedenleri gibi sorular yöneltilmiştir. Anket 24 sorudan oluşmaktadır. Bunlardan 5'i kişisel bilgilere ilişkin olup olgusal sorulardır. 15 soru kapalı uçlu, 9 soru ise açık uçlu olarak tasarlanmıştır. Anket soru ifadelerinin

anlaşılabilirliğinin testi için ilk aşamada ajanstan ayrılmış 20 uzmana gönderilmiştir. Gelen geri bildirimler doğrultusunda sorular revize edilmiştir. Kişilerin ankete az zaman ayıracağı ya da ihmal edebileceği düşüncesiyle anket bilgisayar ortamında hazırlanmış ve Survey Monkey programı kullanılmak suretiyle yanıtlayıcılara sanal ortamda iletilmiştir.

Araştırmanın hedef kitlesini, 26 adet kalkınma ajansında istihdam edilmiş, uzman kadrosunda çalışıp ajanstan herhangi bir sebeple ayrılmış ve kasti (gayeli) örnekleme yöntemine göre belirlenmiş personel oluşturmaktadır. Çalışma evrenini ise ajanslardan ayrılan toplam 554 uzman personel oluşturmaktadır. Araştırmada 554 kişiye sanal ortamda anket gönderilmiş, anket geri dönüşleri değerlendirilerek yanıtlamayan kişilere anket tekrar gönderilmiştir. Bu işlem birkaç kez tekrarlanmıştır. 554 personelden 368'i ankete geri dönüş yapmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yüzde 66,5 olmuştur.

Araştırmaya katılan personelin sorulara verdiği cevapların gerçek düşüncelerini yansıttığı kabul edilmiş, cevapları istekle yanıtladıkları geri bildirimleri alınmıştır. Ajanslardan ayrılan personelin anket sorularını doğru ve eksiksiz cevapladıkları, soruları cevaplarırken kelimeleri gerçek manasıyla anladıkları kabul edilmiştir. Oluşabilecek herhangi bir kavram yanılgısı göz ardı edilmiştir. Ankette yer alan sorular, kalkınma ajansları ve personeli hakkında uzmanlık bilgisi olan kişilerin görüşleri ışığında hazırlanmış, geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek için seçilen istatistiki teknikler araştırmaya uygun olarak belirlenmiştir. Bu konuda yapılan literatür taraması araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği açısından yeterlidir. Bu kapsamda araştırmada analiz edilen 368 kişi, 554 kişilik kalkınma ajansları personeli kitlesini temsil etmesi yönünden yeterlidir. Örneklem büyüklüğü detaylı şekilde analiz edildiğinde, kabul edilebilir hata payı yüzde 5 alındığında yüzde 99 güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 303 olup, çalışmadaki örneklem büyüklüğü bu sayının oldukça üzerindedir.<sup>11</sup>

### 3.2. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

368 uzmanın yanıtlamasıyla elde edilen anket sonuçları neticesinde değerlendirmeler yapılmış ve personel hareketliliği incelenmiştir. Personelin istihdam hareketliliği; çevrimiçi ağ haritaları oluşturan, ağ ilişkisini analiz eden, insanlar ve organizasyonlara dair verileri interaktif haritalara dönüştürerek karmaşık ilişkileri çözmeye olanağı sunan Graph Commons isimli bir program aracılığıyla oluşturulmuştur.

11  $1-0,95 = \left(\frac{t_{\alpha/2}}{d}\right)^2$ : hesaplanan t tablo değeri, s: örneklem varyansı, d: hoşgörü miktarını ifade etmektedir.

Bir tür ağ haritalama programı olan Graph Commons karmaşık ilişkileri ve sistemleri kavrayabilmek açısından bize hem görsel hem de matematiksel bir dil sağlamaktadır. Kişiler ve kurumlar gibi birçok aktör noktalarla ve bu aktörler arasındaki ilişki ise çizgilerle ifade edilmek suretiyle diyagramlara dönüştürülmektedir. Bu diyagramlar bilgisayar ortamında modellenerek üzerinde işlem yapılabilir hale getirilmekte, dolayısıyla veriye gömülü olan merkezi aktörler, kümeler, köprüler, dolaylı ilişkiler kolayca anlaşılabilmektedir. Sonuçta, oluşturulan ağ veri tabanı ve analiz sonuçları içinde daimi olarak arama, dolaşma, karşılaştırma yapılarak ihtiyaca göre tekrar tekrar kullanılabilir. <sup>12</sup>

Ankete yanıt veren 368 personelin 338'i ajanstan istifa ederek ayrılırken 19'u azil, 10'u karşılıklı fesih, 1'i ise emekli olarak ayrılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3:** Ajanstan Ayrılan Personelin Ayrılma Şekli

PERSONELİN AJANSTAN AYRILMA ŞEKLİ	SAYI
İstifa	338
Azil	19
Karşılıklı fesih	10
Emeklilik	1
Toplam	368

Ankete yanıt veren personelin ajanstan ayrılma nedenlerini anlamak üzere çeşitli seçenekler sunulmuş ve bunlar arasından bir ya da birden fazla işaretleme yapmaları istenmiştir. Yanıtlardan "ajanstan memnuniyetsizlik, kadrolu bir işe geçme, ajansın yer aldığı bölgenin şartlarından memnuniyetsizlik, ajansın uzun vadede kariyer hedeflerine uymaması" gibi nedenlerin asıl sebepleri oluşturduğu görülmüştür (Tablo 4).

**Tablo 4:** Personelin Ajanstan Ayrılma Sebepleri

AYRILMA NEDENLERİ	YANITLAYANLARIN YÜZDE ORANI*
Ajanstan memnuniyetsizlik	56,3
Ajansın uzun vadede kariyer hedeflerine uymaması	56,3
Ajansın yer aldığı bölgenin şartlarından memnuniyetsizlik	25,6
Kadrolu bir işe geçme	21,1
Evlilik/Eş durumu	16,1
Daha yüksek maaşlı bir iş	14,1
Eğitim (Yüksek lisans, doktora vs. başlamak)	12,1
Eski göreve dönme	6,0
Sağlık sebepleri	1,5
Diğer nedenler	37,7

\*Yanıtlayanların birden fazla seçim yapmasına olanak tanınmıştır.

<sup>12</sup> Detaylı ve takip edilebilir ağ haritası için bkz.: <https://graphcommons.com/graphs/17b85bed-97f5-4efb-87ec-e4600f77b8c6> (Not: Google Chrome tarayıcı ile erişim sağlanmaktadır.)

Anketi yanıtlayanların genel değerlendirmelerine yer verilen bölümde “ajanstan memnuniyetsizlik” yaratan hususların bir kısmı ise şu şekilde ifade edilmiştir:

- Ajansın kurumsal yetersizlikleri; ajans personeline uzmanlık kazandıracak organizasyon yapısının eksikliği,
- Aynı pozisyonda istihdam edilen çalışanların farklı maaş rejimine tabi olması ve bu durumun iş barışını bozması,
- Ajansların yalnızca hibe mekanizmasını kullanan bir kurum olarak algılanması ve bu durumun motivasyon eksikliğine yol açması,
- Genel sekreter ve yönetim kuruluna dair şikâyetler,
- Personelin göreve başladığı il dışında farklı bir ilde görevlendirilmesi,
- Kariyer olanaklarının kısıtlı olması,
- Ajanslar arası geçişin olmaması,
- Memuriyet olanağının tanınmaması,
- Ajansların uzun vadeli, geleceği olan bir kurum olarak görülmemesi.

Ankete yanıt veren 368 personelin ajanstan önce çalıştığı kurum ve kuruluşlar incelendiğinde büyük çoğunluğun (üçte birinin) (122 kişi) ajanstan önce bir kamu kurumunda çalıştığı görülmektedir. Bu personelin yine yaklaşık üçte birini teşkil eden 118 kişinin ise ilk iş tecrübesi olarak bir kalkınma ajansında çalıştığı gözlemlenmiştir. Kalan üçte bir personelin ise büyük çoğunluğunun ajanstan önce, özel sektörde (112 kişi), STK’larda (14 kişi) ve uluslararası kuruluşlarda (2 kişi) istihdam edildiği tespit edilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5:** Ajanstan Ayrılan Personelin Ajans Öncesi Çalıştığı Kurum/ Kuruluş Dağılımı

AJANS ÖNCESİ KURUM/KURULUŞ		SAYI
<b>İLK İŞ TECRÜBESİ</b>		118
<b>ÖZEL SEKTÖR</b>		112
<b>KAMU KURUMU</b> (122 Kişi)	Kamu kurumu (merkez)	48
	Kamu kurumu (taşra)	18
	Üniversite	23
	Mahalli idare	18
	Kalkınma ajansı	10
	Kamu iktisadi teşebbüsü	4
	Kamu kurumu (diğer)	1
<b>STK</b>		14
<b>ULUSLARARASI KURULUŞ</b>		2
<b>TOPLAM</b>		368



Ankete yanıt veren 368 personelden yaklaşık yüzde 64'e tekabül eden yüksek bir oran (237 kişi), ajanstan ayrıldıktan sonra bir kamu kurumunda göreve başlamıştır. Herhangi bir kamu kurumunda (237 kişi) göreve başlayanların ise yaklaşık üçte biri (123 kişi) merkezi bir kamu kurumunda istihdam edilmiştir. Kalan personelin yüzde 22'si (83 kişi) özel sektörde, yüzde 5'i (19 kişi) STK'larda, yüzde 0,5'i (2 kişi) uluslararası kuruluşta, yüzde 1'i (5 kişi) de yurtdışına gitmek suretiyle yeni bir işe başlamıştır. 22 kişinin ise henüz yeni bir işe başlamadığı tespit edilmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6:** Ajanstan Ayrılan Personelin Ajans Sonrası Çalıştığı Kurum/ Kuruluş Dağılımı

<b>AJANS SONRASI KURUM/KURULUŞ</b>		<b>SAYI</b>
<b>İŞSİZ</b>		22
<b>ÖZEL SEKTÖR</b>		83
<b>KAMU KURUMU</b> (237 kişi)	Kamu kurumu (merkez)	123
	Kamu kurumu (taşra)	29
	Üniversite	34
	Mahalli idare	8
	Kalkınma ajansı	28
	Kamu iktisadi teşebbüsü	12
	Kamu kurumu (diğer)	3
<b>STK</b>		19
<b>ULUSLARARASI KURULUŞ</b>		2
<b>YURTDIŞI</b>		5
<b>TOPLAM</b>		368

İlk iş tecrübesi olarak bir kalkınma ajansında çalışmaya başlamış olan personel arasından ajanstan ayrılanların yaklaşık yüzde 75'i (88 kişi) ajanstan ayrıldıktan sonra bir kamu kurumunda göreve başlamıştır. Kamu kurumunda istihdam edilenlerin ise yaklaşık yüzde 65'i (57 kişi) merkezi bir kamu kuruluşunda işe başlamıştır (Tablo 7).

**Tablo 7:** Ajanstan Ayrılan Personelden İlk İş Deneyimi Ajans Olanların Ajans Sonrası Çalıştığı Kurum/Kuruluş Dağılımı

<b>AJANS ÖNCESİ KURUM/KURULUŞ</b>		<b>SAYI</b>
<b>İŞSİZ</b>		9
<b>ÖZEL SEKTÖR</b>		14
<b>KAMU KURUMU</b> (88 kişi)	Kamu kurumu (merkez)	57
	Kamu kurumu (taşra)	6
	Üniversite	9
	Kalkınma ajansı	11
	Kamu iktisadi teşebbüsü	5
	<b>STK</b>	
<b>YURTDIŞI</b>		2
<b>TOPLAM</b>		118

Ajanstan istifaların gerekçesi olarak ajans personelinin maaşında yaşanan düşme genel bir kanı olarak kabul edilse de ankete yanıt veren 368 personelden yaklaşık yüzde 79'unun (290 kişi) 15.01.2012 tarihinden önce ajansta istihdam edildiği ve ücret düzeyinin YPK Kararı uyarınca belirlenmiş aralık içinde olduğu analiz edilmiştir<sup>13</sup> (Tablo 8).

**Tablo 8:** Ajanstan Ayrılan Personelin Tabi Olduğu Ücret Rejimi

ÜCRET REJİMİ	SAYI
15.01.2012 den önce (YPK'ya tabi)	290
15.01.2012 den sonra (666 s. KHK-6495 s. Kanun)	78
<b>TOPLAM</b>	<b>368</b>

Ajanslardan herhangi bir nedenle ayrılan personelin ajansın bulunduğu bölgede kalıp kalmadığı hususu, hem ajansta edinilen deneyimin hem de daha önceki tecrübelerin yerelde sunulması ve yerelde nitelikli personel ihtiyacının karşılanması açısından önem arz etmektedir. Bu bakımdan istifaların/ayrılmaların mekânsal dağılımı ve akımı incelendiğinde ayrılan 368 personelin yaklaşık yüzde 23'ünün (83 kişi) çalıştığı bölgede kalmaya devam ettiği görülmüştür. Bölgesinde kalanlar, Düzey 2 bölgeleri bazında değerlendirildiğinde ise İstanbul ve Ankara'nın yüksek yoğunluğu oluşturduğu, bu durumun ise bu illerdeki istihdam olanaklarının diğer illere göre daha avantajlı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer yandan görece geri kalmış bölgelerden ayrılan ajans personelinin bu bölgelerde istihdam edilmediği, çalışmak için başta Ankara ve İstanbul'u tercih ettiği görülmektedir. Bunun nedeninin ise ajansın bulunduğu bölgenin şartlarından memnuniyetsizlik olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim bu durum ajanstan ayrılma nedeni olarak yöneltilen sorulardan üçüncü düzeyde en yüksek yanıtı alan cevap olmuştur.

Ajanstan ayrılan 368 personelin yüzde 52'si ise (190 kişi) ajansta istihdam edilmeden önce bulunduğu ile dönmüştür. Bunların 106 ve 41 kişisi sırasıyla Ankara ve İstanbul'a dönmüş bulunmaktadır. Ankara ve İstanbul'un ayrılan personel açısından bir çekim noktası olmasının nedeni olarak, kamu güvencesiyle istihdam edilmek isteyenler açısından Ankara'da merkezi kamu kuruluşlarının

13 24.04.2009 Tarihli ve 2009/8 Sayılı Kalkınma Ajansları Personelinin Ücret ve Gündelikleri ile Diğer Mali ve Sosyal Haklarının Yeniden Belirlenmesi ve 2008 Yılında Kurulan Kalkınma Ajanslarına 2009 Yılı İçin Kullanılacak Transfer Ödeneklerinin Tahsisine İlişkin Yüksek Planlama Kurulu Kararı uyarınca uzman pozisyonunda istihdam edilmiş personelin alabileceği en düşük ücret 3.500 TL, en yüksek ücret ise 4.500 TL olarak belirlenmiştir. Ancak söz konusu limitlerin 2014 Yılı İçin Kalkınma Ajanslarına Kullanılacak Transfer Ödeneklerinin Belirlenmesine ve Bazı Yüksek Planlama Kurulu Kararlarında Değişiklik Yapılmasına Dair Karar ile 3850 ila 4950 olarak belirlendiği bunun yanında ajansların çoğunda 6772 sayılı Devlet ve Ona Bağlı Müesseselerde Çalışan İşçilere İlave Tediye Yapılması ve 6452 Sayılı Kanunla 6212 Sayılı Kanunun 2 nci Maddesinin Kaldırılması Hakkında Kanun (RG. 11.07.1956, 9355) kapsamında tediye yapıldığı ve böylece ödenen aylık ücretlerin söz konusu limitlerin üzerinde olduğu bilinmektedir.

yer alması, özel sektör tercih edenler açısından da İstanbul'un bir merkez olarak görülmesi olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 9:** Ajanslardan Ayrılan Personelin Mekânsal Hareketliliği

Düzyer 2 Bölgeleri ve Kapsadığı İller	Ayrıılma Sonrası İlk Geldiği Bölgeye Dönen Uzman Sayısı	Ayrıılma Sonrası Ajans Bölgesinde Kalan Uzman Sayısı
TR10 (İstanbul)	41	11
TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli)	2	2
TR22 (Balıkesir, Çanakkale)	1	1
TR31 (İzmir)	6	8
TR32 (Aydın, Denizli, Muğla)	0	0
TR33 (Manisa, Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak)	1	9
TR41 (Bursa, Eskişehir, Bilecik)	5	9
TR42 (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova)	7	6
TR51(Ankara)	106	20
TR52 (Konya, Karaman)	1	0
TR61 (Antalya, Isparta, Burdur)	1	0
TR62 (Adana, Mersin)	4	4
TR63 (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye)	1	1
TR71 (Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir)	2	0
TR72 (Kayseri, Sivas, Yozgat)	0	0
TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın)	0	0
TR82 (Kastamonu, Çankırı, Sinop)	0	2
TR83 (Samsun, Tokat, Çorum, Amasya)	2	2
TR90 (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane)	0	0
TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt)	1	3
TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan)	2	3
TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli)	1	1
TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkâri)	1	0
TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis)	1	0
TRC2 (Şanlıurfa, Diyarbakır)	1	1
TRC3 (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt)	0	0
Yurtdışı	3	
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>83</b>

## TESPİT VE ÖNERİLER

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde, kalkınma ajansları personel ekosistemini ve bu sistemin ürettiklerini anlamak sosyal açılardan ve politika önerileri bakımından son derece önemli çıkarımlar sağlamıştır. Bu bağlamda, kalkınma ajanslarındaki beşeri sermaye hareketliliğini izlemek, bu hareketliliğin hangi yönde ilerlediğini görmek, ajansların insan kaynakları politikasını yönlendirmek ve bölgesel kalkınma için gerekli olan nitelikli istihdamın kapsamını ele almak açısından bazı öneriler geliştirilmiştir.

Anket sonuçlarından elde edilen cevaplar ve ayrılan personelin ajans öncesi ve sonrası istihdam edildiği kurum ve kuruluşlar dikkate alındığında “ajanstan memnuniyetsizlik, kadrolu bir işe geçme, ajansın yer aldığı bölgenin şartlarından memnuniyetsizlik, ajansın uzun vadede kariyer hedeflerine uymaması” gibi nedenlerin ayrılmalarda asıl sebepleri oluşturduğu görülmüştür.

Ajanstan ayrılan personelin ajans öncesi ve ajans sonrası çalıştığı kurum/kuruluş dağılımı analiz edildiğinde öncelikle kamu kurumlarında istihdam edilmiş personelin ajansta çalışmayı tercih ettiği, ayrılanların ise yine kamu kuruluşlarında çalışmaya başladığı, bunlar arasında ise en yüksek tercihin merkezi bir kamu kuruluşu olduğu görülmüştür. Benzer şekilde ilk kez ajansta işe başlamış olan uzmanların, istifadan sonra kadrolu bir kamu kurumunda çalışmaya başladığı tespit edilmiştir. Ajans personelinin kadrolu bir işte çalışma isteğinin bu tercihte önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Ajanstan istifaların/ayrılmaların gerekçesi olarak ajans personelinin maaşında yaşanan düşme genel bir kanı olarak kabul edilmektedir. Ancak ayrılanların yüksek çoğunluğunun yüksek maaş rejimine tabi olarak çalıştığı görülmüştür. Bu durum ise ayrılma nedeninin ajanstan memnun olmama gibi bir nedenle açıklanabileceği şeklinde düşünülmektedir.

Ayrılan personelin istihdam edildiği bölgede kalıp kalmadığı incelendiğinde ise personelin başta Ankara ve İstanbul olmak üzere istihdam imkânlarının geniş olduğu illere yöneldiği, çalışmış olduğu ajans bölgesinde kalmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise personelin ajansın bulunduğu bölge şartlarından memnun olmaması ile açıklanabilmektedir. Diğer yandan, ajansın kariyer hedeflerine uymaması ve kadrolu bir işe geçme isteği de bunun bir gerekçesi olarak düşünülebilir.

Tüm kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi kalkınma ajanslarından da beklenen verimin elde edilmesi ancak istihdam edilen personelin nitelikli olması,

yüksek performans ve motivasyonla, mutlu bir şekilde çalışmasıyla mümkündür. Bünyesinde çalıştırdığı personelinin sadece bir çalışan olarak gören ve ihtiyaçlarını göz ardı eden kurumların başarı yakalayamayacağı açık bir gerçektir. İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneten, akılcı personel planlaması yapan ve personelin eğitimine önem veren ajanslar etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunabilecektir. Bu doğrultuda yapılan analizler ve değerlendirmeler sonucunda, ajans personelinin ajanstan ayrılmalarını önlemeye yönelik ve yüksek performans ve motivasyonla hizmet sunabilmelerini sağlayacak bir takım öneriler geliştirilmiştir.

### **Teşvik ve Ödül Sistemi**

Ajans personelinin verimliliğinin sağlanmasında ve potansiyelinden azami ölçüde yararlanılmasında teşvik sisteminin önemli bir fonksiyon göreceği düşünülmektedir. Personelin motivasyonunu yüksek tutacak, verimliliğini ve etkinliğini artıracak ikramiye, teşvik ya da ödül sisteminin devreye alınması gerekmektedir. Bu sistem personel üzerinde olumlu etki oluşturacak ve gayretin, emeğin karşılığının bir yansıması olarak personelin iş ve işlemlerini daha özveriyle, yüksek bir motivasyonla yerine getirmesini sağlayacaktır.

Görevinde olağanüstü gayret ve fedakârlık gösteren personele yönelik olarak ajansların genel koordinasyonundan sorumlu Kalkınma Bakanlığınca ya da ajans yönetim kurulları vasıtasıyla takdirname gibi uygulamaların hayata geçirilmesi, işe yönelik bir teşvik ve örnek teşkil edecektir.

### **Terfi ve Görevde Yükselme**

Ajans personelinin liyakat ve kariyer ilkelerine uygun olarak, objektif ve tarafsız bir biçimde görevde yükselmelerine imkân sağlanmalıdır. Ajans personelinin terfisine imkân sağlayacak düzenlemeler personelin daha verimli olmasını sağlayacak, bilgi ve becerilerini geliştirme olanağı sunacak önemli bir teşvik unsurudur. Bu kapsamda ajans personelinin istihdamında doğrudan "uzman" unvanıyla istihdam edilme yerine "uzman yardımcısı", "uzman" ve "kıdemli uzman" gibi kademeli sınıfların geliştirilmesi sağlanabilir. Bu türden bir sınıflama ile personelin kariyer planlaması öngörülebilir hale getirilebilir ve böylece kariyer yolunun bilinmesi, personelde motive edici bir unsur olabilir.

Ajans personelinin terfisi, hizmet yılı, eğitim, sınav, proje, tez ya da bir çalışma üretimine bağlanarak kurumsal ve kişisel verimlilik azami düzeye çıkarılabilir. Personelin yükselmesi, liyakat ilkesi çerçevesinde objektif bir şekilde ve tüm ajanslar için adil bir sistemi işletecek düzeyde tasarlanmalıdır.

Birim başkanlığı gibi yönetici kademelerinde yöneticilik rolünün belirli bir süre ile tanımlanması ya da belirli nitelikleri haiz olma gibi objektif şartların belirlenmesi uzman personel açısından potansiyel bir terfi pozisyonu olabilir. Bu durum uzman personelin birim başkanı olarak görevlendirilmesi için yüksek performans ve özveriyle çalışmasını sağlayabilir ve bir üst kademedeki görev alabilmesi için öngörülebilir bir kariyer yolu fırsatı sunabilir.

### **Maaş Düzenlemesi**

Aynı ajansda farklı rejime tabi personel arasında farklı ücret uygulamaları, kurum içi kıyaslar nedeniyle huzursuzluklara neden olduğundan asgariye indirilmelidir. 15.02.2012 tarihi itibarıyla görevlendirilen personelin mali ve sosyal haklarının öncekiler ile eşitlenmesi yoluyla iş barışı sağlanabilir.

666 sayılı KHK ve 6495 sayılı Kanun sonrası oluşan ücret rejimindeki farklılık ve bunun yarattığı motivasyon eksikliğine çözüm olarak kadrolu veya iş hukukuna tabi istihdam olmak üzere iki farklı istihdam usulü tanımlanabilir. Böylece, daha az ücret ile kadrolu olarak istihdam edileceğini veya daha fazla ücret ile iş hukukuna tabi olacağını bilen personelin, iş barışı ya da motivasyon eksikliği ile ilgili şikayetlerinin giderileceği öngörülmektedir.

Diğer yandan YPK Kararları ile belirlenecek ücret limitlerinin bölgelere göre farklılaştırılması, böylece bölgesel gelişmişlik olarak alt sıralarda yer alan bölgelerin tercih edilebilirliğinin artırılması sağlanabilir. Bu durum ajansın bulunduğu bölgenin şartlarından memnuniyet duymayanlar açısından bölgede kalmaları için bir destek unsuru olarak kabul edilebilecektir.

Maaş düzenlemesinde performans esaslı ücret sistemi uygulaması yaygınlaştırılabilir. Bu yöntem ile ajans personeline bütçe kaleminde ayrılacak performans ödeneği kapsamında, kişinin performansına bağlı olarak daha fazla ücret ödeme olanağı getirilebilir.

### **İş Tanımının Netleştirilmesi**

Ajans personelinin en önemli sorunlarından birisi de görev tanımının olmayışıdır. Örneğin, bir uzman personelin mühendis olmasına rağmen hangi görevleri yapmakla yükümlü olduğuna dair resmi bir mevzuat ya da iş tanımları yönergesi bulunmamaktadır. Yöneticiler ise bu konuda resmi bir mevzuat ya da dayanak olmadığı ve yeteri kadar personel bulunmadığı için unvanla uyumlu olmayan görevleri uzmanlara verebilmektedir. Bu nedenle ajansın insan kaynakları politikasında istihdam edilen personelin mesleki bilgi, beceri ve deneyimine uygun

işlerde çalıştırılması öngörülmesi, her bir personel için iş tanımları oluşturulmalı ve istihdamlarında da uzmanların deneyimine uygun birimlerde görevlendirilmeleri sağlanmalıdır. Ajans personeli uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yaptığını hissettiği sürece yüksek motivasyonla ve sürdürülebilir şekilde hizmet sunabilecektir.

Aynı şekilde hukuk müşavirliği hizmetinden sorumlu personel bakımından da bir belirsizlik olduğu görülmüştür. Hukuk müşaviri olarak görevlendirilen uzman personel birim başkanı gibi görülmekle beraber hukuk müşavirliğinin her ajans bakımından zorunlu bir organ olarak öngörülmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu durumun bölgesel gelişmeye dair hukuki düzenlemelerde uzmanlaşmayı artırması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, personelin hem istihdam edilme sürecinde hem de işe alımı tamamlandıktan sonra, ajansın hizmet verdiği tüm illerde çalıştırılması söz konusu olabilmektedir. Yani herhangi bir ajans personeli bir süre belirli bir ilde çalıştıktan sonra herhangi bir gerekçe gösterilmeden başka bir ilde görevlendirilebilmektedir. Bu durum bazen yönetici tarafından bir cezalandırma aracı olarak kullanılmaya açık bir mekanizmadır. Gerekli yaşam şartlarını sağlayarak bulunduğu ile uyumunu sağlamış personel bu gibi nedenlerle yaşanan yer değiştirmelerde önemli sorunlarla karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenle, iş sözleşmeleri yapılırken istihdam edilecek pozisyon ve görev yapılacak ilin belirli olması sağlanmalı, böylece keyfi il dışı görevlendirmelerin önüne geçilmelidir.

### **Becayı Uygulamasının Getirilmesi**

Ajanslardan ayrılan personelden yeni işe başlayanların yine bir kalkınma ajansında çalışmayı tercih ettiği de görülmüştür. Bu durum, her ne kadar yüksek düzeylerde gerçekleşmemiş olsa da ajansla görev yapmayı devam ettirmek ve edinmiş olduğu bilgi ve beceriyi yine başka bir ajansla kullanmak isteyenler açısından önemli bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

Özellikle personelin evlilik ya da kendi ilinde hizmet verme gibi nedenlerle farklı bir ajansla çalışma eğiliminin olabileceği değerlendirildiğinde, ajanslar arası karşılıklı yer değiştirmeye imkân sağlanması halinde istifaların bir bölümünün önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle aynı unvana sahip personeller için iki ajansın yöneticilerinin uygun bulması halinde karşılıklı olarak yer değiştirme ve atama imkânı sağlanmalıdır. Böylece zaten istihdam sürecinde başarılı bulunmuş bir adayın yeniden başka bir ajans için aynı süreçleri izlemesinin ya da yer değiştirmek için söz konusu ajansın personel alım ilanını beklemesinin önüne geçilebilecektir.

## Yöneticilerin Eğitimi

Ajansta genel sekreter ve birim başkanı gibi pozisyonlarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin çağdaş yönetim teknikleri, çalışma psikolojisi ve çalışma sosyolojisi gibi konularda bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır. Yöneticinin, altındaki personelin motivasyonunu artıracak ilke ve prensipleri uygulamaya koyabileceği yönetim anlayışlarının benimsemesi sağlanmalıdır. Bu durum yönetici-uzman arasındaki olumsuzlukları azaltacak, uyum ve motivasyonu artıracaktır. Böylelikle personel için huzur verici bir çalışma ortamı elde edilebilecek ve personelin mutlu olması sağlanabilecektir.

## Algı Yönetimi

Kalkınma ajansları kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve bölgesel gelişmeye olan katkıları çeşitli araştırma ve çalışmalar ile kanıtlanmış kamu kurumlarıdır. Yerel düzeyde söylenti mahiyetinde dolaşan ajansların kapatılabileceği fikri çalışan personel bakımından belirsizlik doğurmakta, bu da motivasyon eksikliği yaratmaktadır. Kamu yönetimi anlayışımıza farklı bir model olarak yerleşen kalkınma ajansları yükselen kurumlardır. Kalkınma ajansları bünyesinde çalıştırdığı personel ile yerelde ihtiyaç duyulan nitelikli personel ihtiyacına hizmet etmektedir. Bu kurumların sadece mali destek sunan kuruluşlar olmadığı, yerelde bir dönüşüm başlattığı, demokrasi kültürümüze ve katılımçılık anlayışımıza sürekli katkılar sunduğu, yerelin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını karşıladığı ve yerelin kurumsal kapasitesini artırdığı her fırsatta ve ortamda anlatılmalıdır.

Üzerinde durulması ve personelin bilgilendirilmesi gereken bir diğer husus da iş sözleşmeleri ile istihdamın güvencesiz olduğu anlayışının yok edilmesidir. Her ne kadar ajanstan ayrılıp tekrar iş sözleşmesine bağlı olarak özel sektörde çalışan personel sayısının çok olduğu dikkat çekse de istifa edip bir kamu kurumunda işe başlamış birçok ajans personeli bulunmaktadır. Aslında İş Kanunu ve ilgili diğer mevzuat, işçi lehine olan hususlarda oldukça cömerttir. Bu bağlamda ajans personeline iş hukuku bağlamında sahip olduğu hakları anımsatıcı, öğretici ve motivasyonu artırıcı faaliyetler düzenlenmelidir.



## **KAYNAKÇA**

- Anayasa Mahkemesi Kararı, (E.2011/139; K.2012/205), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/10/20131010-8.htm>, (Erişim Tarihi: 13.02.2017).
- Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu (2014), "Türkiye'nin Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirilmesi" <https://www.tccb.gov.tr/assets/dosya/20140130-2014-03.PDF>, (Erişim Tarihi: 13.02.2017).
- Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporları, <http://www3.kalkinma.gov.tr/bolgesel.portal> (Erişim Tarihi: 27.02.2017).
- Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (25.07.2006 tarihli ve 26239 sayılı Resmi Gazete).
- Şimşek Ahmet (2013), Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü, Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi.
- Tamer Ahmet (2008), Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, DPT Uzmanlık Tezi.
- 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (08.02.2006 tarih, 26074 sayılı Resmi Gazete).
- 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Genel Gerekçesi, Ankara, 2006.
- 2006/10550 sayılı Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı (06.07.1006 tarihli ve 26220 sayılı Resmi Gazete).
- 4857 sayılı İş Kanunu (10.6.2003 tarihli ve 25134 sayılı Resmi Gazete).
- 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (2.11.2011 tarihli ve 28103 sayılı Resmi Gazete).
- 6495 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2.8.2013 tarih ve 28726 sayılı Resmi Gazete).